

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES
DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA
(ENSDB)**



DALLYS MARIA ARGOTE BERDUGO

ADIS ANTONIA MIRANDA de IGLESIAS

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA**

2019

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES
DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA
(ENSDB)**

DALLYS MARIA ARGOTE BERDUGO

ADIS ANTONIA MIRANDA de IGLESIAS

ASESOR

JOSE EDUARDO LOZANO JIMENEZ

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BARRANQUILLA**

2019

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Fecha

Dedicatorias

A **Dios** por la oportunidad que me brinda de fortalecerme a través de la riqueza del conocimiento.

A mi **nieto** por ser motivo para mirar la vida con alegría y mil razones para la reflexionar en la educación y sus posibilidades de transformación del ser.

A mis **hijos** por animarme a ser más profesionalmente siempre y su incondicional apoyo.

A mi **madre y esposo** por su comprensión en mi proceso de formación.

A mis **amigos y maestros** que acompañaron y vivieron el proceso conmigo con alegría y aportes significativos

Adis.

Dedicatorias

A **Dios** por las oportunidades de vida y ocasiones para crecer profesionalmente.

A **mamita María madre del hijo de Dios** por acompañarme siempre en el camino hacia el Padre.

A la memoria de mis **padres Carlos y Olga** que siempre se gozaron con mis éxitos y aportaron vida en mi vida.

A mis **Hermanas, Sobrino Hermano, su esposa, sus hijos y sobrinos** por su apoyo constante, palabras de aliento y atenciones de siempre.

A mi compañera **Adis Miranda**, por ser amiga, compañera y la animadora en este proceso.

A mis **amigos y maestros**, por sus aportes y por meterse en esta historia como si fuera propia y acompañar el proceso.

A todos los que hicieron posible este logro y que en silencio están allí.

Dallys

Agradecimientos

A **Dios**, por el regalo de la vida, por permitirnos alcanzar una nueva meta con salud, grandes reflexiones en nuestra vida profesional para mirar la misión que tenemos con ojos diferentes consolidándose así este proyecto.

A **nuestras familias**, por su comprensión y motivación para ser mejores profesionales, especialmente a nuestros padres por su acompañamiento a lo largo de nuestra existencia.

A **nuestros maestros**, en especial al **Dr. José Lozano** por compartir sin mediada su sabiduría expuesta en sus conocimientos brindados sin reserva y con mucho profesionalismo.

A los **maestros de la ENSDB en especial a los maestros de sede 3** que con paciencia y alegría contribuyeron a que la investigación se realizara con alegría y produjera efectos positivos en el aspecto personal y profesional en ellos y nosotras

A nuestros **compañeros de maestría** que llegaron a nuestras vidas a inquietarlas y enriquecerla con sus aportes en cada encuentro.

A **nuestros amigos** que a lo largo de este año acompañaron el proceso y no dejaron que decayera el ánimo y nos quedáramos en el camino

A **todos** Gracias por compartir los buenos momentos y por tender una mano sabia y llena de positivismo.

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad proponer un plan de acción fundamentado en la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo como estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB sede 3. Teóricamente se basa en los postulados teóricos de Guerra (2013), Ramírez (2010), Hernández y Ramírez (2016) para la categoría Estrategias Gerenciales, en los de Córdova (2012) para la subcategoría Proceso Administrativo, en los de Hargraaves (2000) y Murillo (2001) para la subcategoría Relaciones Interpersonales y en los de Senge (2015) para la subcategoría Organizaciones Inteligentes. Se ubicó en la Línea de Investigación: Convivencia Escolar, el estudio se asume desde el paradigma sociocrítico, el enfoque cualitativo y el tipo de investigación es investigación acción. Al analizar la evaluación institucional y observar situaciones que reflejaban la dificultad en las relaciones interpersonales de los docentes, surgió la necesidad de darle solución a esta problemática. Finalmente se logró, el cambio de actitud individualista que caracterizaba a los docentes de la ENSDB por una acción cooperativa que permite una mejor comunicación, trabajo en equipo y liderazgo entre ellos.

Palabras clave: Estrategias, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación

Abstract

The present investigation aims to propose a plan of action based on communication, leadership and teamwork as managerial strategies within the framework of the Directorate for the improvement of interpersonal relations in teachers of ENSDB headquarter #3. It is Theoretically based on the theoretical postulates of Guerra (2013), Ramirez (2010), Hernandez and Ramirez (2016) for the Management Strategies category, in those of Cordova (2012) for the sub-category Administrative Process, in those of Hargraaves (2000) and Murillo (2001) for de subcategory of Intelligent Organizations. It was located in the Line of investigation: School Coexistence, the study is assumed from the socio- critical paradigm, the qualitative approach and the type of research is action research. When analyzing the institutional evaluation and observing situations that reflected the difficulty in the interpersonal relationships of the teachers, the need arose to solve this problem. Finally, the change of individualistic attitude that characterized the teachers of the ENSDB was achieved by a co-promotional action that allows a better communication, team work and leadership among them.

Keywords: Strategies, leaderships, teamwork, communication

Contenido

Lista de tablas y figuras.....	11
Introducción	13
Capítulo I	16
1. Planteamiento del Problema:	16
1.2. Formulación del Problema.....	24
2. Objetivos.....	25
2.1 Objetivo General:.....	25
2.2 Objetivos específicos:	25
3. Justificación de la Investigación	26
4. Delimitación de la Investigación	31
Capitulo II.....	32
5. Marco Teórico.....	32
5.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)	32
5.2. Posturas Teóricas	39
Capitulo III.....	83
6. Diseño Metodológico.....	83
6.1. Paradigma Socio-Critico.....	84
6.2. Tipo y Modalidad de Investigación	86
6.2.1. Enfoque Metodológico.....	86
6.2.2. Tipo de Investigación.....	87
6.3. Método: Inductivo.....	88
6.4. Selección de los Actores	90
6.5. Escenario.....	90
6.5.1 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	91
6.5.2. Técnica de Recolección de Datos	91
6.5.3. Instrumentos de Recolección de Información.....	93
6.6. Criterios de Validez y Confiabilidad	96
6.7. Métodos para la Interpretación de la Información O Técnicas para el procesamiento de datos	97
Capitulo IV.....	99

7. Aproximación de Resultados	99
7.1 Aproximaciones de Resultados	99
7.2. Reflexiones Finales	142
8. Conclusiones Generales	146
9. Recomendaciones	149
10. Referencias.....	150
Anexos.....	155

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1 Resultados – Análisis	100
Tabla 2 Identificación de Categorías.....	116
Tabla 3 Intervención del Primer Grupo	127
Tabla 4 Intervención del Segundo Grupo – Comunicación	128
Tabla 5 Intervención del Segundo Grupo – Liderazgo.....	130
Tabla 6 Intervención del Segundo Grupo – Trabajo en Equipo.....	131
Tabla 7 Plan de Acción: Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo	133

Figuras

Figura 1. Diagrama. Etapas del Proceso Administrativo.....	45
Figura 2. Ruta de Campo	99

Tabla de Anexo

Anexo 1	156
Anexo 2	161
Anexo 3 Bitácora No. 2.	163
Anexo 4	173
Anexo 5 Bitácora No. 3	174
Anexo 6 Bitácora No. 4	191
Anexo 7	208
Anexo 8	212

Introducción

La educación hoy por hoy en Colombia y en el mundo exige la atención de la integralidad del ser, es allí donde surge la necesidad de realizar una investigación que busque mejorar la convivencia en las instituciones educativas considerando al ser humano como ser individual y social. En Colombia existen instrumentos que orientan la autoevaluación de las escuelas como organizaciones estratégicas que procuran su mejoramiento continuo, uno de ellos es la guía 34, que enruta la praxis del PEI y evalúa el quehacer de ésta. Los resultados de esta evaluación se utilizan como insumos para elaborar los planes de mejoramiento que permiten definir una ruta para disminuir o eliminar los factores críticos que están afectando el buen funcionamiento de las instituciones.

La presente investigación tiene como finalidad proponer un plan de acción fundamentado en estrategias gerenciales que permitan el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los docentes de la ENSDB en el marco del componente de Dirección. Para ello se definió la categoría las estrategias gerenciales según Guerra (2013), quien expresa que son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”. Para alcanzar el propósito final, se plantean tres objetivos específicos que van desde la identificación de estrategias gerenciales que se utilizan en la ENSDB hasta la socialización del plan de acción construido con la participación de un grupo focal.

El abordaje teórico se hizo desde la categoría y subcategorías identificadas en el desarrollo de las actividades organizadas para la construcción del plan de acción; se concreta como categoría las Estrategias Gerenciales, definidas por autores como: Ramírez (2010), Guerra (2013),

Hernández y Rodríguez (2006), Jones y George (2006), Münch y García (2014), Chinchilla (2011). Como subcategorías Etapas del Proceso Administrativo, Relaciones Interpersonales, Organizaciones Inteligentes para las Etapas del Proceso Administrativo, se toman como referente a López (2013), Solval (2010), Arcos (2015), Córdova (2012) para Relaciones Interpersonales, Murillo (2001), Hargreaves (2000), Villa y Polete (2007) de igual manera para las Organizaciones Inteligentes, Peter Senge (2014).

El Diseño metodológico se enmarca en el paradigma socio crítico tomando como referente a Arnal (1992) quien expresa que este paradigma tiene sus bases en la teoría crítica. Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros, razón por la cual se puede presentar el plan de acción construido por el grupo focal y las investigadoras en hacer de la teoría una práctica reflexiva que llevó a la participación de todos los actores.

En cuanto al enfoque, este corresponde a una investigación cualitativa, que estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicada.

La investigación cualitativa, requiere de la utilización y recogida de una gran variedad de técnicas para la recolección de información que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Rodríguez, Gil y García 1996).

Como tipo de investigación se asume la investigación acción definida por Lewin (citado por Restrepo 2005) como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación

estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investiga, quién investiga y el proceso de investigación.

Atendiendo a lo anterior en el proceso se pudo involucrar a los actores con una participación oportuna, dinámica y de gran reflexión para ellos y las investigadoras en la búsqueda de la transformación del quehacer en el día a día que tanto necesita de una sana convivencia y un clima laboral adecuado que solo se genera si se viven los elementos propuestos en el área de gestión Directiva.

Con referencia a lo descrito, el presente trabajo se centró en conocer la realidad, por medio de la inserción de las investigadoras en el proceso de construcción del conocimiento, realidad que no solo está formada por hechos exteriores sino que contiene interpretaciones que se van construyendo a través de la interacción y comunicación con los demás, en un contexto específico, significando entonces, la profundización de la realidad vista desde la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla seleccionada como escenario de este estudio

Finalmente, se construyó con los docentes que conforman el grupo focal, un plan de acción como una estrategia gerencial que permite condensar las actividades referentes a los elementos de la gestión directiva: comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, a través de un formato para la consecución de metas de superación de las dificultades detectadas; basado en la toma de decisiones, el diálogo y la participación de sus integrantes.

Capítulo I

1. Planteamiento del Problema:

La educación a finales del siglo XX y siglo XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos; por lo que la tendencia actual de la gerencia educativa se orienta hacia el desarrollo de la condición humana, buscando consolidar la intención de la educación a través de una práctica con claro sentido de finalidad y orientación filosófica.

Se trata de entender la especificidad de la gestión gerencial como un hecho socio histórico, cultural y político que le permite avanzar hacia una dirección identificable que unifiquen personas y actividades. Se busca superar la indefinición de los gerentes, centrando los principios filosóficos e indicadores de gestión que orienten la efectividad social de las organizaciones, tomando como criterio la mediación de los conflictos y el desarrollo humano.

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO: 2012) plantea, “la necesidad de enfrentar la incertidumbre creando un sentido de finalidad particular en las organizaciones a través de ventajas que centren claramente su misión y cree condiciones para cumplirlas, dentro de una visión cada vez más humana y sustentable”. Esto se refuerza aún más, a partir de las demandas de globalización, el Desarrollo humano, la descentralización política y la sustentabilidad que obligan a producir aceleradamente transformaciones en la misión gerencial. En este orden, la gerencia educativa demanda una visión anticipatoria que declare la misión y el papel de cada persona para alinear el servicio con respecto a las necesidades y sentido de finalidad con pertinencia institucional.

En el mismo orden, Longenecker y Otros (2012) plantean, que para crear sentido de finalidad y orientación en las instituciones es necesario aclarar el papel del líder, alcanzar metas dentro de una actuación significativa y flexible, donde el enfoque filosófico es fundamental. De allí, la gestión gerencial asume vigencia, y procura darles sentido a las actividades, a través del manejo filosófico que se concreta, mediante los procesos de planear, organizar, liderizar, dirigir y controlar; los cuales están comprometidos con la estabilidad y equilibrio institucional. La situación planteada, responde a un paradigma filosófico enmarcado en la colaboración y corresponsabilidad de los actores, los cuales exigen un compromiso organizacional en las instituciones, entendiendo este como el vínculo que permite garantizar el apego entre varias personas ante cualquier circunstancia.

Lo anteriormente expuesto en Latinoamérica se ha convertido en un verdadero reto para directivos de los contextos educativos, puesto que en el transcurrir del tiempo se ha venido agudizando; es por esta razón que los gerentes educativos deben romper con doctrinas o dogmas tradicionales que dificultan el desarrollo del proceso administrativo debido a las diversas imposiciones autocráticas e inflexibles para poder ofrecer un ambiente de trabajo armonioso donde prevalezca una visión integra y globalizada , en el que todos los miembros de la organización sean partícipes y estos a su vez podrán sentirse más comprometidos con su institución, hipotetizando que de esta forma se obtendrán mejores niveles del desempeño docente .

La excelencia individual hoy requerida demanda mucho más que una competencia, así como un sofisticado tipo de destreza para el logro de una reciprocidad y afecto mutuo entre los miembros, en donde los objetivos coincidan en un punto de confluencia, uniéndolos en la

persecución de un propósito significativo a pesar de las fuerzas que las instituciones educativas con mejores niveles de perfección.

En Colombia, la situación no es diferente a la del resto de los países latinoamericanos, por cuanto en la actualidad se enfrenta a una serie de cambios, donde se ven afectados los diferentes niveles del sistema educativo, lo cual demanda mantener el sentido metafísico, a través de la visión y misión que busca atender la responsabilidad social de la escuela atendiendo los problemas que afectan el desarrollo del currículo, este permite el mejoramiento permanente de los procesos y relaciones humanas para alcanzar logros significativos demandados en educación.

En virtud del papel que debe cumplir la educación en el siglo XXI, el Estado, en el marco de la transformación del sistema educativo, ha venido planteando la reforma del nivel de educación, en cuyo campo algunos de los aspectos más debatidos son el de la formación y desarrollo de competencias. En este contexto, el desempeño del personal directivo constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo.

En otro orden de ideas, la calidad a su vez está basada en directrices académicas emanadas desde la administración con niveles de: eficacia, eficiencia, efectividad, innovación y transformación educativa, resaltándose las intenciones que versan en la mejora continua de los procesos. En este caso, la función directiva, trasciende en un orden jerárquico donde se erige una formación basada en la calidad de la enseñanza y con pertinencia a la realidad social de los estudiantes, quienes se asumen como el componente humano sobre el cual recae la gestión educativa.

De igual modo, según Herrera citado por Díaz y otros (2014). La calidad de la educación está estrechamente relacionada en cómo funciona la escuela, es decir, desde procesos didácticos, pedagógicos y gerenciales. De acuerdo con el autor, en esta dualidad existe una relación causal

entre los procesos y los resultados. De tal modo, que el desarrollo del hacer en la escuela y en el aula es determinante en los resultados, o lo que es lo mismo, en el rendimiento estudiantil, en la generación de conocimientos, en el comportamiento de los estudiantes.

Cabe destacar que en países como Colombia la situación es preocupante con respecto a la calidad de la educación; ante esto Herrera citado por Guagcha y otros (2018), señala que según diagnósticos existe una baja calidad en el sistema educativo, puesto que no aporta los aprendizajes socialmente requeridos y solicitados en la sociedad, y que además existe una gran desigualdad en la distribución de la calidad. Comenta el autor, que mejorar la calidad de las escuelas implica tomar acciones para que los estudiantes estén bien atendidos y aprendan de manera óptima.

En este mismo contexto, Carvajal y otros (2012), afirma que la calidad educativa es una asignatura pendiente por cuanto “hay una preocupación y un consenso generalizado sobre la necesidad de elevar la calidad de la educación, por considerar que no responde a las exigencias de la formación humana, ciudadana y productiva de los hombres y mujeres del presente y del mañana”.

Estos aspectos señalados afectan el buen funcionamiento de las instituciones educativas, porque interfieren en la dinámica escolar, y más aún la práctica pedagógica que incluye la participación del gerente. La calidad del proceso educativo según Ochoa (2017), requiere de un gerente competente y con la capacidad de enfrentar los retos que se presentan en función a las exigencias del cambio que legitimen a través de su desempeño y conducta el valor de la calidad.

Desde una perspectiva global e integral, la calidad educativa se define como el resultado de un conjunto de procesos relacionados entre sí, en la que intervienen la práctica pedagógica y gerencial promovidos en ella, de manera que, para mejorarla, se deben analizar los procesos

intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y actitudes manifestadas por los estudiantes, más no sólo su resultado final.

Por otra parte, Laso, Albarrán y Carrasco (2012) admiten que la calidad de la educación depende de múltiples factores que intervienen en el resultado de aprendizaje, uno de ellos es el proceso pedagógico y la interacción en el aula, y complementariamente la gestión de la escuela, la cual orienta la dirección de los procesos educativos haciéndolos más eficientes, administrando adecuadamente los recursos, guiando y motivando al recurso humano hacia el logro de aprendizajes en los estudiantes.

Abordando el contexto de Colombia, se plantea que los aspectos antes señalados también afectan el buen funcionamiento de las instituciones educativas y sobre todo la gestión del docente y directivo docentes en el ambiente escolar. Sin embargo, a partir de los planes de desarrollo del Gobierno Nacional, se definieron los objetivos y metas de acción, dando coherencia a toda la labor educativa en torno a tres ejes centrales, como lo son: cobertura, calidad y eficiencia.

La realidad planteada ubica al gerente en plano muy especial dentro de la educación en las instituciones educativas, por cuanto tiene la responsabilidad de formar a partir de sus competencias a los estudiantes; es decir, como ser integral en consonancia con la realidad social y en correspondencia con los desafíos actuales.

Asimismo, el gerente del Programa para la Transformación Todos a Aprender en Colombia Salvador (2012), enfatiza en la política educativa 2011 – 2014, declarando expresamente que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Del mismo modo, en esta política se expresa el presupuesto de calidad como una educación

competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad.

Con base en este planteamiento, la calidad educativa en este contexto encierra dos componentes fundamentales: el primero, referido a la formación del ser humano integralmente con principios y valores; el segundo, atribuido al nivel de calidad que se ofrece en las instituciones educativas, el cual coadyuva a favorecer la participación equilibrada de todos los actores educativos, incluyendo la sociedad.

De ahí la importancia de contar con rectores cuyo perfil integre estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los procesos competencias específicas como patrones generales de comportamiento y ejecución de acciones concretas, que propicien el desarrollo con excelencia del ejercicio profesional y, de donde emerjan un conjunto de factores, componentes y relaciones entre los distintos actores, que le impriman calidad al sistema educativo.

Lo anterior conduce a plantear que, los directivos deben realizar una acción reflexiva que los conduzca a desarrollar una tarea consigo mismo mediante la cual puedan acrecentar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica; interactuar de manera armónica con el entorno institucional y con el contexto sociocultural generando conocimiento, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando lazos de afecto con sus colegas y demás miembros de la comunidad educativa; tomar decisiones, trabajando de manera conjunta hacia la consecución, con calidad, de los objetivos institucionales y mejorar su desempeño.

En consecuencia, el papel del directivo ha de ser cultural-profesional proyectándose más allá de todas las cualidades que son reconocidas como deseables para legitimar su quehacer y responder a las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la que trabaja, para liderar los procesos tanto pedagógicos como administrativos de su escuela, de manera que, mediante

una real participación de los distintos actores de la comunidad educativa, y según sus condiciones, se responda a las necesidades reales de las instituciones educativas.

En esta dinámica entonces el gerente educativo, debe posibilitar la comprensión de los aspectos positivos y negativos surgidos de las interacciones – relaciones entre los sujetos que intervienen en la educación, en una interlocución que no involucre solamente al maestro, sino también, y fundamentalmente, al personal directivo, quienes deben estar en capacidad de ofrecerse para el otro y para sí mismos con el propósito de conducir con éxito e imprimir calidad a las organizaciones educativas que dirigen.

Según lo expresa Borjas citado por Aguerrondo y Xifra (2012), una de las principales tareas para comenzar el cambio en la gestión consiste “en analizar la idiosincrasia institucional de la escuela, es decir, las particularidades de la escuela como institución que llevan a considerar el estado perfecto de funcionamiento de la rutina”. De acuerdo con esta apreciación la rutina derivada de los docentes conlleva al funcionamiento de un sistema de enseñanza compartida en aula-clase que genera una fragmentación del trabajo en la institución. Esto se evidencia en los horarios de los docentes por hora, la división disciplinar, razón por la cual es común que sea más difícil llegar a los acuerdos del total de docentes involucrados en ellos procesos, de ahí que se planteen horarios y jornadas que ayuden a la consolidación de propósitos en pro de un trabajo en equipo, una | acertada y un proceso finalizado con excelencia.

La función gerencial se plantea en las escuelas normales de Colombia (organizaciones sociales más importantes por su misión en la formación de maestros superiores), como un reto ante el cumplimiento a lo establecido en la normatividad del año 2008, atendiendo a las diferentes áreas de gestión para proporcionar clima laboral óptimo y de acuerdo a las necesidades sociales de la escuela y el entorno. En la actualidad, como se dijo anteriormente las escuelas

Normales se rigen por la Normatividad del 2008 vigente aún sin actualizaciones pertinentes lo cual genera dificultades en la misión de las ENS.

Lo anterior lleva a las escuelas Normales a un trabajo arduo que requiere de un alto nivel en trabajo en equipo, comunicación y liderazgo aspectos que, enmarcados en el área de gestión directiva, conllevan al manejo de las relaciones interpersonales que en la mayoría de las veces se ven afectadas por la fracción del trabajo o la falta de tiempo ante las exigencias del MEN.

Específicamente en la Escuela Normal Superior de Barranquilla se evidencia en el personal docente: la presencia del trabajo individualizado, carencia de la comunicación interpersonal, altos niveles de autoestima favoreciendo la superioridad y el egocentrismo en la planeación, operación y ejecución de actividades, convirtiéndose en docentes poco cooperativos para superar las debilidades encontradas en las actividades pedagógicas asimismo, prevalecen acciones con poco sentido de pertenencia hacia la organización educativa .

Dichas situaciones podrían estar siendo originadas por la existencia de grupos de docentes heterogéneos en edades e intereses particulares que impiden el trabajo en equipo, también la dificultad de contar con la disposición oportuna para socializar e intercambiar opiniones y llegar a acuerdos consensuados, de igual forma, persistencia de un diálogo individualista, que se direcciona solo al cumplimiento personal de las actividades, estableciendo parcelas entre los miembros sin intercambiar de manera colectiva sus experiencias, aprendizajes y saberes; se hace notorio además que todos no poseen la habilidad para armar y dirigir acciones pedagógicas eficaces.

En este sentido también se concibe que algunos miembros del personal presentan debilidad en el dominio y apropiación teórico –práctica que desarrollan todas las Escuelas Normales de Colombia, evidenciándose poca integración y afianzamiento de las relaciones interpersonales, y

timidez durante la realización de sus eventos pedagógicos, indicadores que no se corresponde en algunas oportunidades con los parámetros establecidos en el horizonte institucional.

Ante esta realidad se detalla en el equipo la dificultad para resolver problemas, producto de la débil interacción entre los compañeros, también se desataca la necesidad de fortalecer el monitoreo permanente por parte de los directivos a fin de garantizar el cumplimiento de las actividades planificadas y a su vez el funcionamiento óptimo de los procesos y subprocesos que favorecen la calidad educativa institucional. Lo anterior conlleva a unas relaciones interpersonales poco fluidas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se hace necesario desarrollar opciones pertinentes que permitan dinamizar la práctica pedagógica y gerencial en la institución educativa. Según Wong y otros (2016) por tal motivo es oportuno proponer estrategias gerenciales fundamentadas en el trabajo en equipo para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la Escuela, cuya finalidad será contribuir al fortalecimiento organizacional ajustando todas acciones desde la concepción del modelo pedagógico y la gestión colegiada, que invitan a una vida de concertación y ambientes entre una sana convivencia escolar.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué estrategias gerenciales en el marco de la Dirección permiten el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General:

- Proponer un plan de acción fundamentado en las estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB.

2.2 Objetivos específicos:

- Identificar las estrategias gerenciales utilizadas en el marco de la Dirección de la ENSDB para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la sede 3.
- Construir un plan de acción que responda a las estrategias gerenciales identificadas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la sede 3 de la ENSDB.
- Socializar el plan de acción construido con las estrategias gerenciales mencionadas en el marco de Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la sede 3.

3. Justificación de la Investigación

La educación como base de la sociedad forma parte del conjunto de relaciones en la que coexisten situaciones económicas y políticas, teniendo presente que al sistema educativo no le pertenece fijar las metas sociales, sino que coadyuva a formularlas y hacerlas tangibles con modelos de enseñanza basados en enfoques novedosos, por medio de los cuales se gestione conocimientos, actitudes y valoraciones que facilitan la realización del proyecto social; proporcionando además, herramientas básicas de comunicación e interiorización como base para el entendimiento y la cooperación entre los individuos que conviven en la escuela.

En este orden de ideas, Bokova (2015), plantea “no existe una fuerza transformadora más poderosa que la educación para promover los derechos humanos y la dignidad, erradicar la pobreza y lograr la sostenibilidad, construir un futuro mejor para todos...”, estas aspiraciones se constituyen aspectos fundamentales de la humanidad, donde se sostiene que es a través de la educación y con su capital intelectual, los que verdaderamente aportarán con sus experiencias a la construcción de aprendizajes en los estudiantes.

En este sentido, los avances tecnológicos y sociales actualmente presentan la necesidad de un cambio radical, del cual no escapan las instituciones educativas, como consecuencia de ello la sociedad está generando demandas que aún no han sido atendidas. Cabe destacar, que todo modelo educativo en esencia debe responder a las aspiraciones de la sociedad a la cual pertenece. Por lo anterior, la gerencia en la escuela ocupa un lugar preponderante fundamentada en la intervención apropiada, el desarrollo de procesos de calidad para el sostenimiento en la sociedad y la práctica orientada a elevar los aprendizajes sobre la base de un ejercicio pedagógico

reflexivo, considerando para ello; la planificación de la acción educativa, organización del ambiente, ejecución de la experiencia y evaluación de los resultados.

Es por ello que el gerente educativo tiene la responsabilidad de: promover desde la enseñanza, aprendizajes significativos, ante lo cual Herrera citado por Prieto (2014), plantea que las instituciones deben contar con un personal profesional calificado y con experiencia, capaz de disponer de las competencias necesarias para ejercer sus funciones con autoridad y eficacia. Sin embargo, la realidad latinoamericana revela algunos aspectos que poco identifican a un docente, que pueda llevar las riendas de la formación escolar con pertinencia a la gestión que desarrolla en el aula.

Por su parte en la sociedad latinoamericana, en los últimos años se está presentando una crisis social que cobija a la educación, evidenciado por el número de estudiantes con bajo rendimiento escolar, es decir, se encuentran por debajo de las expectativas. A los efectos de lo anterior, Guerrero y Borjas (2010) expresan que, “este problema pudiera ser generado por la falta de formación de los docentes quienes tuvieron una educación bajo paradigmas tradicionales”, por tal razón, debe asumirse el reto de interiorizar las reformas educativas como propuestas de cambio, con la finalidad de realizar un desempeño efectivo tanto en el ámbito educativo, como en lo sociocultural.

El reto en mención define el compromiso del docente que consiste en promover una educación de calidad a partir de sus propias competencias, al proporcionar la incorporación de estrategias favorecedoras del intercambio colectivo y la investigación en el aula y que además incremente las ganas por aprender y la motivación hacia nuevas experiencias de aprendizajes. Es así como la gerencia institucional se convierte para el educador en una alternativa con la que

puede elevar la calidad y productividad de la educación, por tanto, se requiere que el docente se vea en la necesidad de buscar nuevos roles a la luz de la gerencia educativa.

La relación del gerente se fundamenta según Daft y otros (2010) en el principio que concibe la gerencia como parte de un proceso que consiste en organizar apropiadamente las ideas e iniciativas y convertirlas en propósitos. A ante lo anterior, la figura del directivo en su rol como gerente se ajusta perfectamente en su accionar, por lo cual se convierte en un agente activo, transformador, reflexivo y crítico, y con visión prospectiva para lograr el cambio hacia el desarrollo de un individuo integral.

En este marco Noe y otros (2017), admite que el gerente educativo, es un individuo con un cuerpo único de valores, percepciones, destrezas y habilidades, que interactúa como ente en el sistema social más amplio. La escuela, como centro del quehacer educativo incorpora las acciones emanadas desde la dirección y se concretizan en cada una de las aulas de clase por medio de los conocimientos de los docentes. De allí, que el gerente establece sus propios mecanismos de actuación, a partir de gestiones y estrategias que le permitan resolver problemas académicos, por tanto, se requiere que estos sean efectivos, a bien de ser considerados verdaderos agentes de cambio.

Sin embargo, superar las barreras de la transmisión de la información de acuerdo con Cedeño (2011) implica que el directivo cambie su estilo de actuación, lo cual demanda su función mediadora en la intervención educativa, con el propósito de mediar el encuentro de sus estudiantes con el conocimiento. Según la autora, esta acción centra la gerencia desde la perspectiva constructivista, asumiendo metodologías basadas en el desarrollo creativo e integral de formación.

En otro orden de ideas, la calidad a su vez está basada en directrices académicas emanadas desde la administración con niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, innovación y transformación educativa, resaltando las intenciones que versan en la mejora continua de los procesos. En este caso, la función directiva, trasciende en un orden jerárquico donde se erige una formación basada en la calidad de la enseñanza y con pertinencia a la realidad social de los estudiantes, quienes constituyen el componente humano sobre el cual recae la gestión educativa.

La gerencia hoy día debe ser vista como la estrategia impulsada por el docente para la promoción de una educación integral de calidad, por un lado, desarrollando didácticas orientadas al fortalecimiento de los aprendizajes, y por otro que dichos aprendizajes sean el resultado de la interacción del directivo con sus docentes. En tal sentido, la gerencia como una acción propia del directivo debe abocarse a ilustrar bajo estándares efectivos y con pertinencia directa en el hecho escolar; los procesos de planificación, organización, dirección y control.

Bajo las premisas anteriores, se necesita de directivos idóneos con cualidades y destrezas con las que pueda articular para el desarrollo de sistemas de gerencia novedosa. En tal sentido, se hace necesario realizar cambios a todos los niveles educativos, es decir, reprogramar desde otra perspectiva el sistema, donde el gerente se vea en la necesidad de buscar nuevos roles en el plantel, acoplados a la luz de la gerencia, donde sea un líder objetivo dentro de su organización. En este caso, el gerente educativo como ser humano ocupa una posición central y privilegiada dentro de dicho proceso debido a su cuerpo único de valores, percepciones, destrezas y habilidades, con las cuales interactúan como ente en el sistema social más amplio.

Cabe destacar, que los gerentes de instituciones educativas, además, manejan situaciones especiales como son: dirección, comunicación, motivación y liderazgo, lo cual lo sitúa dentro de

un contexto estratégico. Esto implica que los directivos deben ser efectivos para ser considerados agentes de cambio dinamizadores de la práctica pedagógica, pues su meta está en lograr que los estudiantes asuman un cambio en el aprendizaje y su conducta en la sociedad.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es pertinente en la ENSDB ya que parte de los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional muestran cierta dificultad en los componentes: comunicación, trabajo en equipo y liderazgo del proceso cultura institucional en el área de gestión directiva como está definido en la guía 34. Así mismo, en las 12 condiciones de calidad establecidas en el decreto 4790 de 2008, para el funcionamiento de los Programas de Formación Complementaria en las Escuelas Normales Superiores de Colombia, se menciona la necesidad de un ejercicio gerencial pertinente que permita la construcción de conocimientos sólidos, pero al mismo tiempo puedan aportar a la solución de problemas y mejorar la realidad educativa.

Por tanto, la función gerencial tiene como misión la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos) para garantizar la consecución de las metas propuestas. Por esta razón, este trabajo se justifica desde el punto de vista teórico, práctico, social y metodológico.

Según Amanchukwu y otros (2015) desde la perspectiva teórica se centrará en sustentar las estrategias gerenciales con respecto a las relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación organizacional resaltando sus dimensiones y perspectivas, asimismo analizar las funciones que desempeña el directivo en la consecución de metas entre estas: mantener abiertos los canales, establecer compromisos entre las partes, proponer el procedimiento a seguir, ayudar a los implicados a buscar apoyo que facilite acuerdos y asumir la responsabilidad de ciertas decisiones. Igualmente, el aporte práctico del estudio consistirá en proponer a la ENSDB un plan

de acción con estrategias gerenciales que, de ser aplicadas en la forma indicada, permitirán dinamizar la función gerencial y la comunicación en planteles educativos.

Desde el punto de vista social, la investigación apuntará a las estrategias gerenciales que estarán dirigidas a fortalecer las funciones administrativas desde la dirección, trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación para lograr la dignificación del personal como condición relevante para consolidar los cambios que se demandan actualmente, centrando la condición humana de la educación y desde el punto de vista metodológico, esta investigación ofrecerá secuencias operativas lógicas en cuanto a los procedimientos utilizados para llevar a cabo este trabajo.

4. Delimitación de la Investigación

El presente estudio sobre las estrategias gerenciales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales se llevará a cabo en la sede 3 de la ENSDB; se soportará en las teorías según la categoría y subcategorías abordadas. Se ubicó en la Línea de Investigación: Convivencia Escolar. Asimismo, el estudio se desarrolló en un lapso comprendido entre abril 2018 y abril 2019. Está enmarcado en el enfoque cualitativo, bajo el paradigma sociocrítico, específicamente en la metodología de investigación acción.

Capítulo II

5. Marco Teórico

En este capítulo se describen las conceptualizaciones generales de la categoría, subcategorías y sus implicaciones teóricas, destacando su relevancia a través de los antecedentes y fundamentos referenciales.

5.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte)

En Guatemala, se desarrolló una investigación en la que se analizaron y describieron las principales características de la relación docente – docente. Este trabajo se titula "**Relaciones Interpersonales Docentes Y Manejo De Conflictos Administrativos Educativos**", del autor José David Bolaños Zul. Guatemala (2015). Su objetivo general fue indagar la relación entre los conflictos administrativos educativos y las relaciones interpersonales de los docentes en el ejercicio de la profesión. La investigación mencionada, se referencia como antecedente debido a que también brindó una propuesta en beneficio de los docentes con el propósito de mejorar el clima institucional a partir del manejo de conflictos.

Por otra parte, en Venezuela se desarrolló el trabajo titulado: **El Clima Organizacional Y Las Relaciones Interpersonales En La I.E. Manuel González Prada De Huari – 2013**. Presentada Por **Gilmar Jhon Arce Baltazar Yony Marcelino Malvas Rojas**, en ella se expresa que si en las organizaciones educativas se genera un clima favorable y buenas relaciones interpersonales, mayores serán las posibilidades de ofrecer un servicio de calidad a la población por ello los autores se plantearon la pregunta: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de

la Institución Educativa “Manuel González Prada” de Huari - 2013? Para responder se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional.

Los resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales existe una alta correlación por lo que a través de estos resultados se podrán tomar decisiones y crear estrategias que permitan mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores. Este trabajo aporta a la investigación en curso el soporte teórico para crear una estrategia que responda a la necesidad de la ENSDB la cual es mejorar las relaciones interpersonales.

En atención a los estudios relacionados con la temática, se encontró el de Ortiz (2008), quien realizó en la Universidad Rafael Urdaneta - Venezuela un trabajo titulado **“Estrategias Gerenciales para mejorar el Desempeño del Docente en las Escuelas Nacionales del Distrito 3, del Municipio Iribarren, Estado Lara”**. Su objetivo principal fue Analizar las estrategias gerenciales aplicadas por los directivos para mejorar el desempeño laboral de los docentes. Su diseño de investigación fue descriptivo y de campo, dio como resultado Como resultado que la función de supervisión y evaluación de los directores, presentan deficiencias a causa de la falta de métodos, técnicas y un procedimiento para el seguimiento, determinándose con esto, que el nivel de conocimientos sobre la función directiva en éstos no son sólidos. En cuanto al desempeño del docente, se comprobó que el mismo presenta fallas importantes en las actividades desarrolladas por falta de planificación y evaluación en estas.

Este estudio es relevante para la investigación, debido a su similitud con las categorías del estudio, donde puede observarse que, si la acción directiva presenta deficiencias y no se optan por nuevas estrategias que permitan mejorar la práctica gerencial, el desempeño docente también se debilitaría, pues no garantiza el surgimiento en la efectividad supervisora, ni orientadora por parte de los directivos hacia el personal docente.

Igualmente, Cabrera (2007), presentó una propuesta en la Universidad Experimental Libertador-Venezuela, titulada **“Diseño de Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente del Distrito Escolar N.º 3 de Valle de la Pascua, Estado Guárico”**. El objetivo de la investigación fue proponer Estrategias Gerenciales para la Evaluación del Desempeño laboral del docente en la mencionada institución. El análisis concluye, que la implementación del nuevo diseño curricular en relación con los procesos pedagógicos, metodológicos, administrativos y comunitarios fueron favorables tanto para los directores como para los docentes. Los resultados demuestran que los directivos no cuentan con herramientas que les permitan ampliar sus conocimientos sobre las estrategias para manejar los procesos y funciones administrativas y organizacionales.

Los aportes de este estudio, son de suma importancia para la investigación, puesto que se determinó que los directivos necesitan tener a mano herramientas o programas estratégicos para mejorar las funciones inherentes a su cargo, en función de aplicarlas en cada una de las situaciones que se le presenta, igualmente también se requiere que los directivos estén en continuo aprendizaje, capacitándose para mejorar su labor y así garantizar la efectiva evaluación del personal que evidentemente conlleva a un mejor funcionamiento de la institución y por ende un buen desempeño del docente.

Por su parte, Fernández (2005), en su investigación presentada en la Universidad Rafael Urdaneta-Venezuela, titulada **“Influencia de la Función Directiva para la Calidad de Desempeño de la Labor Docente en la Educación Básica”**, se propone determinar la influencia de la Función Directiva en la Calidad de Desempeño docente en la Educación Básica de las Escuelas del Municipio San Francisco.

En este se desarrolló un estudio de campo, de tipo descriptivo con un enfoque paradigmático cualitativo. El análisis de los resultados permitió determinar que la función directiva es realizada de manera rutinaria con base a una experiencia y de acuerdo a lo que se considera más conveniente un modelo determinado de autoritarismo en la toma de decisiones y asignación de tareas, así mismo la labor administrativa del docente no responde a las normativas legales.

Por consiguiente, los resultados derivados de este estudio son de gran utilidad para programar acciones que contribuyan al éxito en la gestión directiva como son los conocimientos profesionales, la capacidad intelectual y el desarrollo de aptitudes, para lograr la calidad de desempeño laboral, dando así un motivo esencial para fortalecer los procesos inherentes a dicha acción en la práctica pedagógica.

Además se cuenta con la investigación de Jarrín (2012) realizada en México, denominada; **“El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en Equipo”**. Este estudio de naturaleza descriptiva-explicativa pone énfasis en la calidad de aprendizaje, los beneficios de aptitudes y actitudes del docente como gerente participativo y la eficiencia que tiene un buen trabajo en equipo.

En conjunto la investigación se centra en la participación de todos sus actores para la toma de decisiones, implementando un liderazgo compartido y un poder socializado para que exista una responsabilidad compartida y se busque una meta en común, dejando atrás antiguas metodologías de enseñanza, evaluación y aprendizaje para propiciar un ambiente suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que permita la calidad de aprendizaje y excelencia en el aula.

La investigadora concluye el estudio, señalando que la evaluación es parte integral del progreso educativo por lo que debe ser entendida como un proceso de **Enseñanza Aprendizaje, Asimilación y Transformación (EAAT)** la cual pretende corregir las debilidades y amenazas y a su vez afianzar las fortalezas y oportunidades dentro de un correcto escenario educativo. Es necesario precisar una metodología de calidad total del proceso educativo enfocada en la gerencia participativa, fomentando una participación de todos los actores, una evaluación integral, sincronizada y armónica de todos los involucrados y elementos que participan dentro de este proceso.

La investigación realizada en Barquisimeto, Venezuela, por **Meléndez (2012)**, el cual **destaca las “Técnicas gerenciales creativas aplicadas por los docentes en contextos educativos para la mejora del rendimiento estudiantil”**, en donde señala que: “Las organizaciones educativas viven en un contexto social de incertidumbre, por ello requieren del cambio organizacional para satisfacer las exigencias del entorno complejo”. El objetivo de esta investigación fue analizar las técnicas gerenciales creativas aplicadas por los docentes para mejorar el rendimiento estudiantil. Metodológicamente se orientó en el paradigma positivista con enfoque enmarcado en un diseño no experimental, apoyado en un estudio de campo de naturaleza descriptiva transaccional. Se concluye con la investigación que los docentes poseen

mediano conocimiento respecto a las técnicas gerenciales creativas y sólo algunas veces las utilizan para mejorar el rendimiento estudiantil, estableciéndose las recomendaciones pertinentes al objetivo de la investigación.

Este antecedente tiene un gran valor para la investigación desde el punto de vista teórico por cuanto se introducen elementos de las técnicas gerenciales creativas.

A nivel nacional la investigación titulada **“Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano”** trabajo de grado para optar el título de maestría desarrollado por Sonia Duran en el año 2017.

Esta investigación considera la necesidad de aplicar estrategias que permitan la creación y función de los equipos de trabajo. Encontrando a pesar de desarrollarse en una empresa que no tiene nada que ver con la educación que iluminaron.

“Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y comunicación asertiva con docentes, padres e hijos, en pro del buen desarrollo integral del niño (a)” trabajo de grado para optar el título de maestría desarrollado por María Carolina Loaiza en La Dorada Caldas (2014). Esta investigación demuestra procesos de formación individual y grupal por medio de socializaciones y talleres educativos fortaleciendo el adecuado manejo de cualidades un poco complejas de desarrollar.

Como antecedente local se menciona, la investigación titulada **“El Clima Escolar Como Elemento Fundamental de la Convivencia en la Escuela**, realizada por Ketty Herrera Mendoza y Reinaldo Rico (2014). en este trabajo, el clima escolar se define como la cualidad del ambiente escolar experimentado por los estudiantes, docentes y directivos, que al basarse en la percepción que poseen sobre el contexto escolar, determina sus conductas (Hoy y Miskel, 1996). Desde la investigación educativa, se indaga acerca de los procesos de interacción escolar

que implica involucrarse en una esfera subjetiva, caracterizada por la búsqueda de elementos que le dan sentido a la realidad vivida en la cotidianidad de la escuela; cuyo objetivo fundamental fue caracterizar el clima escolar en varias instituciones educativas del Distrito de Barranquilla como base para el mejoramiento de la convivencia.

Esta investigación dio como resultado la creación de un medio, (plataforma virtual) para monitorear y hacer seguimiento a la convivencia de las instituciones educativas de la ciudad. Adicionalmente incentivo las expectativas por la búsqueda permanente del mejoramiento del clima escolar, los postulados teóricos abordados en esta investigación aportaron bases sólidas para el desarrollo del marco teórico.

De igual manera en Barranquilla se toma como referente la investigación titulada **Comunicación Asertiva Como Estrategia Gerencial En Las Organizaciones Educativas** por Zoraida Vanegas Mercado (2014), esta investigación presente investigación tuvo como objetivos: 1) Analizar la comunicación asertiva como estrategia gerencial en el Instituto Técnico Nacional de Comercio adscrito a la localidad Centro-Norte Histórico, Barrio Modelo del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, perteneciente al Departamento del Atlántico (Colombia), y 2) Proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la comunicación asertiva como estrategia gerencial.

El estudio se sustentó teóricamente en lo autores: Fernández (2004), Arroyo (2009); Borjas (2004), Mora y Vera (2008), Álvarez (2006), entre otros citados. El tipo de investigación fue descriptiva, analítica y proyectiva con un diseño no experimental, con una población de un rector, nueve coordinadores y 115 docentes. Los resultados de la aplicación de entrevistas evidenciaron que los directivos ocasionalmente toman en cuenta las necesidades e intereses de

los docentes y los factores internos y externos que influyen en el proceso educativo. Asimismo, no discuten ni negocian las decisiones y acciones a ejercer.

Por otro lado, relacionado con la descripción de las estrategias para el desarrollo de la Comunicación asertiva como estrategia gerencial, en ocasiones muy esporádicas se estimula el logro de las metas a través de la interacción con los docentes, así mismo la posibilidad de que los directivos permitan dar oportunidades a los docentes y participar en la toma de decisiones, lo cual expresa que esta responsabilidad está centrada en ellos. Además, se encontró que no participan en la planificación, organización, control y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).

Todas estas evidencias permiten concluir que el personal directivo tiene dificultades para tener una comunicación fluida, clara y respetuosa con los demás miembros de la comunidad educativa. Según Lewis, L. (2019), por lo que se propone un conjunto de lineamientos que permitan establecer una comunicación asertiva, veraz y fluida entre los miembros de la comunidad educativa. Lo anterior es referente de la investigación en curso porque aporta elementos que ayudan a buscar estrategias gerenciales que orientan la solución de dificultades a nivel de comunicación en la escuela.

5.2. Posturas Teóricas

Con el propósito de articular aspectos teóricos referentes a la naturaleza y estructura de la investigación, así como aproximar los fundamentos hacia la comprensión de la problemática sobre la cual se estudia mediante postulados que permitan acercar los hechos a la realidad, se proponen teorías relacionadas con las categorías inmersa en el estudio.

Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales

Las estrategias gerenciales son métodos, técnicas y procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño de un gerente, luego de definir las respectivas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el ámbito educativo, asimismo, desarrollar la promoción gerencial, análisis y así comunicar y comprometerse en el logro de objetivos que beneficien a la institución con la participación de su personal a cargo.

En este sentido, Ramírez (2010), manifiesta, el desarrollo de estrategias es una actividad que beneficia el éxito a nivel administrativo y gerencial, puesto que, el pensamiento estratégico puede ayudar a resolver determinadas problemáticas, respondiendo con rigurosidad y produciendo ideas novedosas, el director debe responder de manera eficaz y eficiente, para así transformar situaciones y llegar a establecer las mejores soluciones.

Desde la perspectiva antes descrita, se indica que las estrategias gerenciales le permiten al rector hacer uso de los recursos con el objeto de alcanzar propósitos establecidos por la institución. Los gerentes a través de estrategias desarrollan visiones, lideran y estimulan al personal, vigilan, evalúan el funcionamiento de la organización, es aquí cuando los gerentes, deben, planificar y orientar, a partir de la misión, visión y valores de la institución.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Guerra (2013), las estrategias gerenciales del director, son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”, es decir, las estrategias gerenciales, deben estar basadas en orientaciones como la toma de decisiones, negociación, comunicación, alcanzando la integración del personal a fin de lograr la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

De acuerdo con Hernández y Rodríguez citado por Espín (2017). , las estrategias gerenciales se definen como:

Planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar objetivos y metas. Es la acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos y hacer que el futuro de la institución se comporte como se planeó. Cabe destacar, el gerente debe trabajar y planificar con base en los objetivos trazados, así podrán cumplir los proyectos orientados a la eficacia y eficiencia de su gestión.

Adicionalmente, Jones y George citado por Hoffman (2014), consideran las estrategias gerenciales como conjunto de decisiones sobre qué metas seguir, qué acciones emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas efectivamente, el gerente competente, debe negociar, aplicar técnicas que le permitan de manera dinámica promover participación, cooperación e integración de forma que se logre misión y visión a través de objetivos propuestos con anterioridad en la organización.

Al respecto, Munch y García (2014), las estrategias gerenciales son cursos de acción general de los recursos y esfuerzos para lograr condiciones más ventajosas, de acuerdo a lo antes expuesto, requiere una preparación en cuanto a lo administrativo y académico, de modo que se pueda generar un plan que propicie la ejecución de actividades relacionadas y secuenciales que asume como un proceso donde se involucre a los actores del hecho educativo.

Chinchilla (2011) por su parte señala que la función directiva es estrategia cuando tiende a lograr buenos resultados en el plano de la eficacia de la organización que supone descubrir oportunidades en el entorno que permitan generar un alto valor producido por las operaciones de

la organización, es allí cuando el directivo debe asumir las oportunidades que es capaz de ver en su medio ambiente para aprovecharlos.

Al contrastar las ideas antes expuestas, Ramírez (2010), considera las estrategias gerenciales como actividades que benefician el éxito a nivel administrativo y gerencial, por otro lado, Guerra (2013), manifiesta, conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir, mientras que, Hernández y Rodríguez (2016), consideran, son planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar objetivos y metas. Es la acción de proyectar un futuro deseado, asimismo, Jones y George (2016), señalan, conjunto de decisiones sobre que metas seguir, que acciones emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar las metas.

Según los autores antes mencionados se puede concluir que las estrategias gerenciales se conciben como actividades, planes de acción o conjunto de decisiones a gran escala que benefician el éxito de una institución para interactuar con el medio a fin de alcanzar objetivos, metas, acciones a emprender y aprovechar recursos, asimismo, proyecta acciones para un futuro deseado, para lograr buenos resultados en el plano de eficacia de la organización.

Desde este punto de vista las estrategias gerenciales utilizadas por un líder o gerente o quien dirige una institución, median la orientación del proceso administrativo que desarrolla para llegar al equilibrio en su trabajo. Mirado así se hace necesario tomar como base el significado de este, y analizarlos en este capítulo:

Proceso administrativo

El proceso administrativo se presenta como un conjunto de fases y procedimientos que sistematizan y son garantes cuando se desarrollen de manera continua del equilibrio organizacional. Estas funciones permiten administrar recursos escasos y tomar decisiones con

respecto a los recursos, dependiendo de los fines y objetos que se perciban, asumiendo un nivel de adecuación y capacidad de líder del gerente.

Efectivamente, López (2013), señala, que “las funciones gerenciales de la labor directiva pueden ser sistematizadas a la luz de lo que establecen modernas ciencias de la administración en cuatro momentos: planificación, organización, dirección y control”.

Aunado a lo anterior, las funciones en la gestión gerencial le dan equilibrio y continuidad al sistema administrativo armonizando en las escuelas normales las funciones de planificar, organizar, liderizar y controlar para alcanzar el equilibrio organizacional apoyado en la tarea de decisiones y en la imagen del director, comunidad y dentro de los planteles, lo cual garantizan consolidar la misión y visión que direcciona dicha gestión rescatando la condición humana de los procesos.

De acuerdo a, Solval (2010), señala, el proceso administrativo, como, las técnicas a través de los cuáles el conjunto de actividades que realiza una empresa sigue un orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de estas en el tiempo previsto, conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica.

Sumado a lo anterior, las funciones administrativas en un enfoque sistemático conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos: planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro implementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forma el Proceso Administrativo.

Al respecto, Arcos (2015), plantea que, el proceso administrativo, se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control, entre las características del proceso administrativo se encuentran:

El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa. Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que se analiza del proceso administrativo, las fases que invariablemente se encuentran son las de planeación y control. El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia. Estimula la innovación y el progreso. Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

De acuerdo con, Kiruja (2018), el proceso administrativo, es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas, cabe destacar, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean, asimismo, las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control, igualmente, es un proceso porque cuando se realiza el control se obtienen desviaciones entre lo planeado y lo realizado, estas sirven de retroalimentación para la nueva planeación y así sucesivamente.

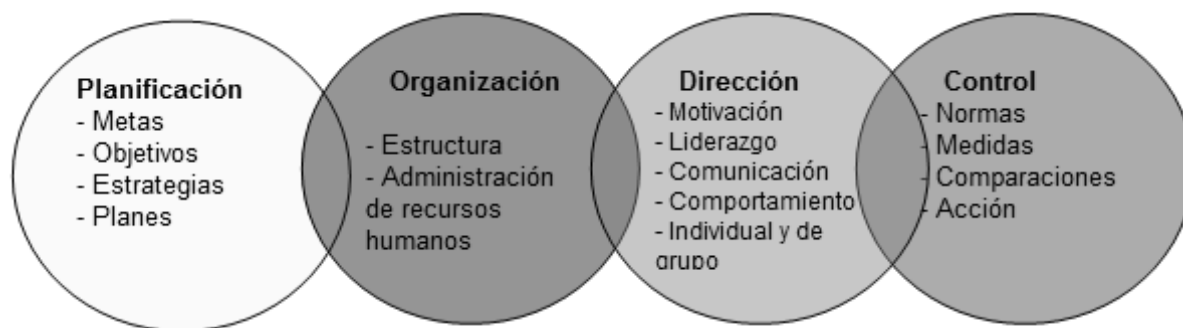


Figura 1. *Etapas del Proceso Administrativo. Diagrama Fuente: Las investigadoras (2018).*

Aunado a lo anterior, Bárcenas citado por Chicaiza (2016), considera, el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. Las fases del proceso administrativo son cuatro: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Planificación

La planificación consiste en el establecimiento de premisas, la fijación de objetivos, la consideración y desarrollo de las alternativas, la selección de alternativas y la toma de decisiones, para, Pascual (2013), toda planificación conlleva la disposición de una cooperación entre los estamentos de la organización, los que en una estructura funcional unificada en estrategias o fines, hacen de una forma coordinada y dinámica, esfuerzos para conseguir el pleno rendimiento que las partes de la organización pueden suministrar insumos para un proyecto deseable para el bienestar de las metas, los objetivos, y los fines de la educación.

En síntesis, la planificación tal como se viene planteado es un proceso que prevé las acciones y objetivos a desarrollar a partir de un análisis que permite develar las prioridades, incorporando a las personas comprometidas con tal situación o problema. De acuerdo con lo expresado, por

Gento (2012), planificar significa, escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados. En consecuencia, la esencia de esta función está en determinar los fines u objetivos y relacionar los medios para la consecución de estos.

De allí, el personal directivo en su gestión gerencial determina en primer orden los objetivos y expectativas de la educación y los recursos con los cuales cuenta, en consecuencia, el director como planificador tendrá que diagnosticar la realidad existente a fin de lograr el desarrollo positivo de las actividades educativas. En consecuencia, la concepción moderna de planificar involucra la idea de ejecución, de allí que hoy día los proyectos, especialmente en el campo educativo, tienen carácter operativo, es decir, no se quedan en la mera formulación, sino que llevan implícito la ejecución y las personas a participar.

En virtud de, López (2013), señala, la gestión del rector tiene entre sus funciones, la planificación de desarrollo de proyectos, centrado en las políticas educativas del nivel, para ello debe realizar diagnósticos a partir de los objetivos y proyectos sistematizando actividades que hagan posible la evaluación y el control riguroso, ampliando el abanico de los pensadores entre los cuales se encuentran la comunidad.

En tal sentido, Pascual (2013), señala, la planificación es siempre el segundo paso después de la investigación en la forma proyectista de la experiencia del hombre de prever acciones. De igual forma, Jiménez (2016), define la planificación como “el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos”.

En relación a lo anterior, la planificación como proceso está comprometida en las escuelas con los insumos previos de la investigación y diagnóstico, incluye una visión compartida y visionaria de apoyo a las decisiones, que hagan del hecho educativo un baluarte institucional con

proyección directa en la mediación de conflictos internos dentro de ciertas condiciones que elevan la participación y corresponsabilidad de las acciones.

En relación a los planteamientos antes expuestos, se procede a contrastar las informaciones suministradas por cada autor, para, Pascual (2013), la planificación es la cooperación entre los estamentos de la organización, una estructura funcional unificada en estrategias o fines, por su lado, Gento (2012), planificar significa escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados.

En virtud de, Bárcenas citado por Medina (2017), considera la planificación como planeación, concibiéndose como, esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas, asimismo, propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de recursos, además, establece un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa, del mismo modo, maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Organización

La organización es un proceso sistemático de condiciones y orden a partir de un estudio final e insumo de una planificación previa, por ello es integrador que reúna y armonice las partes, para formar un todo orgánico y dinámico mediante el ajuste de las diferentes partes y acciones que forman la organización, de modo que exista una conjunción detallada dentro de este proceso administrativo.

De igual manera, la organización establece las actividades por funciones, áreas, niveles y equipos, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades. Por consiguiente, una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinarán los objetivos que indican los resultados o fines que la institución desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Ciertamente, Lepeley citado por Medina (2011) concreta, “las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo del liderazgo que las crea, este estilo transforma a su vez las organizaciones, la gestión de calidad es convergente con una estructura organizacional, donde distintas divisiones funcionan en forma independiente, como mecanismos de apoyo que sincronizan las operaciones. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como líderes de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional”.

Cabe señalar, López citado por López & otros (2016) manifiesta, el director en su función de organización debe coordinar relaciones a partir de las líneas de mando, distribuyendo tareas mediante los recursos y espacios disponibles. Es decir, se centra en coordinar y conservar tanto el mobiliario como la infraestructura cohesionando al personal. La organización crea condiciones para racionalizar el tiempo, coordinando las acciones, para que se logre que lo planificado se cumpla en las condiciones establecidas, sobre todo en las escuelas básicas objeto de estudio.

En este mismo orden de ideas, Koontz y Weihrich citado por Silva y otros (2016), es lateral a la planeación del esbozo y guion de la reunión, así como la planeación de la organización. Una de las cuestiones más serias que se afrontan en nuestra época consiste, al parecer, la falta de tiempo para hacer las cosas. Contar con el tiempo suficiente, sin presiones, es fuente de beneficios incalculables, que van desde la tranquilidad personal hasta el logro de

resultados es forma óptima. El tiempo es independiente de nuestra conciencia, de tal manera, acontece que generalmente no se hace un análisis acucioso de los hechos que afectan el tiempo de cada persona.

Entre los pasos a implementar para hacer una buena distribución de tiempo y recurso se tiene que tomar en cuenta: Definir sus metas: es importante que uno mismo se comprometa a cumplirlas una vez determinadas, e incluso anunciarlas a las personas que estén cerca, como una manera de obligarse a respetarlas. Desarrollar un programa definido: es conveniente establecer submetas, relacionarlas con los requerimientos y convertirlas en programas diarios, semanales, mensuales. Formular tablas de tiempo: utilizar eficientemente el calendario no solo de compromisos. Establecer fechas límite razonables, verificarlas estimaciones de tiempo, y contar con algunas tolerancias utilizando agendas de trabajo. Concentrase en lo esencial: esto significa tratar de simplificar nuestro trabajo, al afecto, pueden relacionarse por escrito los pasos a prever que sucedería si se eliminan algunas cosas o si cambia a su consecuencia.

Tomando en consideración a, Chiavenato citado por Valencia (2017), una organización, es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas cambiar sus esfuerzos y lograr juntas objetivas que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional.

Cabe destacar, Cordova (2012), la organización, es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la realización de los fines que la empresa persigue.

Dirección

La dirección consiste en lograr que todos los miembros del grupo alcancen los objetivos propuestos, donde se logra la realización de todo lo planeado, se encarga de conducir a la empresa sacando partido de los recursos que dispone, asimismo, funcionará la empresa con un máximo rendimiento, la dirección, es guiar, supervisar y orientar a los subordinados para alcanzar las metas propuestas, luego de tomar las decisiones adecuadas.

En virtud de, Solval citado por Espejo (2017), la dirección, es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Esta dinámica necesita de **la comunicación** como elemento necesario para alcanzar las relaciones con las otras personas.

De igual forma, en este elemento (la comunicación) los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y dan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo, la dirección incluye el enfoque de liderazgo, comunicación y motivación, desde esta premisa, la dirección es la supervisión cara a

cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la organización.

De la misma manera, cuando un directivo se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos.

Es así como, al lograr encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección. Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. El administrador como líder es aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Bajo las ideas antes expuestas, se deriva, **el líder** es una persona que dinamiza y crea condiciones para aprovechar la energía que se desprende de las personas para avanzar en una determinada dirección de mejoras, reconociendo las capacidades que este posee y pueda aplicar en una situación o contexto para el logro de objetivos comunes. Según Gento según Borja (2018), Considera un líder:

Es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen

hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven.

Adicionalmente, el líder ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas o grupo de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y de la organización, para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y en la consecución de objetivos favorables al grupo. Pascual, (2013), señala, el líder debe hacer del proceso del conocimiento un instrumento de promoción del género humano, nunca de la discriminación y el egoísmo. El líder tiene que ser un portador de esperanzas, nunca de desencantos.

En función de, Koontz y otros (2014), la dirección se apoya en **el liderazgo** del gerente, entendido como “el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupos”. Según lo antes expuesto, se puede deducir que el liderazgo es una habilidad y facilidad que posee y desarrolla una persona para orientar y guiar a un grupo al logro de metas con entusiasmo y en forma efectiva. En educación, el personal directivo debe ser el líder de la organización para poder aplicar estrategias que orienten y guíen al personal de la institución, logrando los cambios que en ella se gesten, para llegar al logro de sus objetivos.

Es oportuno resaltar a, Rodríguez (2011), esta función permite tanto al gerente público como al que se desempeña en una empresa privada, realizar un trabajo efectivo como orientador del grupo y lograr un alto desarrollo de los elementos claves como: autoridad, motivación,

comunicación, coordinación y toma de decisiones. En consecuencia, el gerente debe prestar suma atención a la habilidad humana y estar consciente de sus propias aptitudes para determinar una gestión más flexible y participativa, donde los resultados sean los que más se ajusten a la naturaleza y propósito de la institución.

Por consiguiente, Pozner citado por Romero (2010), considera que es común encontrar en textos sobre la organización y la eficacia de la gestión de las escuelas o de sus profesores, un enfoque que las asimilaba a la de cualquier empresa productora de materiales y/o servicios, analizando su rentabilidad inmediata o el beneficio en el corto plazo; estos planteamientos no toman en consideración que en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de liderazgo pedagógico.

Igualmente, considerando que los servicios que presta una institución educativa son cualitativamente diferentes de las relaciones puramente económicas, dando prioridad a la condición humana de los procesos. De allí, que la función del líder en la gestión de las escuelas es influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización dentro de los programas educativos. Por otra parte, se plantea que, aunque los objetivos gerenciales son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y expectativas diferentes, lo cual debe ser el punto de partida para gestionar dentro de ciertos criterios de sistematización de procesos y racionalidad de recursos que garanticen la calidad del servicio.

Partiendo de lo anterior se analiza la capacidad para el **trabajo en equipo** es clave para valorar y dar respuestas a las metas u objetivos trazados, más, cuando exista la capacidad para el trabajo en equipo, es engranar, es cohesión entre ellos, esto implica, la satisfacción y los beneficios resultantes de quienes lo conforman en colaboración como opuesto a los esfuerzos individuales aislados, una interacción mutua entre sus participantes, el buen entendimiento, hace posibles

estos logros, ya que están destinados a la solución de problemas que se presentan en la acción docente, de esta forma, favoreciendo el proceso de toma de decisiones.

De esta manera, el grupo puede establecer sus propósitos, compartiendo resultados, antes, durante o después de algún suceso, tomando en cuenta el trabajo en equipo, ya que trabajan en beneficio de un colectivo para fijar posiciones a los problemas, además, obtener éxito en sus funciones dentro de una gerencia para el mejoramiento de la calidad educativa.

Es por ello, que De la Cruz citado por Hoffman (2014), reseña que “la capacidad de trabajo en equipo es la habilidad para colaborar e interactuar participando activamente en la consecución de un fin concreto. Así pues, trabajar en equipo requiere una disposición a compartir metas y anteponerlas a los propios intereses”.

Al respecto, se requiere que el personal desarrolle ciertas habilidades y destrezas para lograr las metas propuestas, de hecho, estas serían unas de las cualidades inherentes del docente como gerente de aula, tanto el desempeño como el desenvolvimiento serían características esenciales que están relacionados con una actuación exitosa del trabajo en equipo, es decir, esa interrelación entre docentes y directivos.

En este sentido, Bonals (2007) señala que “la mayor capacidad para priorizar acertadamente las tareas, lo que debe mejorar la disponibilidad de tiempo y la capacidad para el trabajo en equipo”. Por lo tanto, esas capacidades estarían inmersas en cada miembro que lo componen la organización educativa, pues, es el desempeño potencial del cual depende cada uno.

Es por ello, que trabajar en equipo, es saber seleccionar las personas con capacidad para trabajar en equipo, evitando ser personalista, sin embargo, se requiere de una serie de facultades esenciales, acordes al momento, es decir, en dar y recibir la información, gestionando de esta manera, el tiempo y estar adaptado.

Sobre las ideas expuestas, Fernández (2015) señala que la capacidad para el trabajo en equipo “es la habilidad para colaborar profesionalmente con un grupo de compañeros, para alcanzar una meta común por encima de las metas individuales”. De la misma forma, Alles (2013) concuerda cuando comenta que la capacidad para el trabajo en equipo “implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Es decir, es estar comprometido con las metas del trabajo común, asimismo, con las relaciones interactivas de las que son consideradas responsables, teniendo como esencia un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño de una Gerencia idónea para el mejoramiento de la calidad.

Control

El control es un proceso sistemático, racional y social que establece medidas de desempeño, con el establecimiento de las metas y la corrección de desviaciones, es decir, a quien ya está ocupando un cargo directivo le bastará mirar lo que hace para saber que es docente, pero que además tiene responsabilidades “administrativas”; que debe asumir un liderazgo y que, en la mayoría de los casos. Robbins (2004), considera que:

Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real de compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas es tarea del administrador el hacer que la organización egreso al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar, y eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Potencialmente, el control como proceso es fundamental para poder ir calibrando en la práctica cómo se están logrando los procesos que se emprenden, los riesgos y la disposición de las personas en tales procesos, por lo tanto, se busca con esto, determinar la correspondencia entre los estándares administrativo y los logros de la gestión bajo principios y criterios de eficiencia. En un enfoque administrativo, Chiavenato (2000), plantea que el control consiste en “la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”

En efecto, el control, es un proceso muy importante dentro de la función administrativa y se aplica por igual a todos sus actos, a las cosas y productos, a las personas y aun al propio gobierno de las instituciones, como sus funciones básicas. Los mecanismos de control aseguran la existencia de un programa en función ejecutoria, además puede determinar que el personal es capaz y que está siendo utilizado adecuadamente.

Con respecto a, Rodríguez (2011), indica, el control, como el proceso de determinar si las operaciones reales y efectivas, progresan o no como se desea, a fin de tomar las acciones que se requieran. Burgos (1996), citado por Rodríguez (2011), señala que el control debe ser cuidadosamente planificado, individualizado y rápido; por lo tanto, la información que se solicita debe tener significado para la gente que la maneja y para el proceso que se desea controlar, es decir que la información a suministrar no cueste más que el beneficio que de ella pueda resultar.

De acuerdo con, Tocchetti (2014), considera, el control, como un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas. Dupuy y col. (1992), lo conciben como el conjunto de procesos de recolección y utilización de

información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles.

Las ideas presentadas, permiten inferir que el control, tiene estrecha relación con la evaluación, sin embargo, el control, no implica juicio de valor, sólo confronta el programa ejecutado. En este contexto, el control se vincula con la planeación, puesto que las acciones de control están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación. Estos se transfieren a las escuelas del Distrito de Barranquilla, donde el control es un proceso que permite indagar logros y debilidades, tomando como referente lo planificado y la dirección que procura la misión educativa, de tal forma, que el control determina hasta donde se ha logrado lo planificado, utilizando estándares y criterios que centren la toma de decisiones en la gestión gerencial.

El proceso administrativo como se puede leer necesita de unas etapas que orientan a la realización de estrategias gerenciales que brindan la oportunidad de comunicarse, desarrollar un trabajo en equipo acertado y llevar a la praxis unas competencias propias del líder que en muchos casos es desarrollado por el gerente pero que dentro del mismo proceso se logra generar o identificar como la capacidad de liderazgo de todo el grupo o de los empleados para lo que se requiere la comunicación.

Desde este punto de vista, se hace necesario la formación de competencias la cual tiende con frecuencia a asumirse como un asunto de didáctica y de capacitación de directivos y docentes, o de organización del plan de estudios. De ahí, señala Tobón (2006), que “es una visión simplista de la formación de competencias que poco tiene en cuenta los diversos aspectos interrelacionados sistémicamente que intervienen en todo acto educativo enmarcado en lo institucional”. De esta manera, Zabalza (2002), plantea que:

El reto de toda institución educativa, en el ámbito de las competencias, es abordar el plano pedagógico considerando todos sus ejes, como, por ejemplo: ¿Qué competencias formar y por qué? ¿Cómo y hacia dónde orientar la formación de las competencias? ¿En qué espacios y bajo qué criterios orientar dicha formación?

Esto implica asumir la formación de competencias considerando el proceso educativo como un sistema al interior de toda institución educativa que a su vez interrelaciona con los sistemas externos a ella. Así, entonces, la mirada en toda formación orientado por competencias debe enfocarse, gestionando el talento humano necesario para llevar a cabo la formación de las competencias esperadas (con un proceso sistemático de selección, evaluación, promoción y capacitación de directivos y docentes), acorde con los requerimientos de la vida cotidiana, de la sociedad, de las disciplinas, de la investigación y del mundo productivo. Por su parte, Levy (2002), explica que:

El desarrollo de las competencias no es una nueva técnica pedagógica que estaría impuesta, como es el caso de la mayor parte de las actividades de formación profesional, por la superioridad de la empresa en vistas a hacer adquirir cualificaciones útiles.

En otras palabras, no supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades de formación y quienes se someten a ella. Es una actitud que debe adoptar, sobre todo, quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la institución. Desde este punto de vista, Tobón (2006), señala que:

La formación de competencias tiende con frecuencia a asumirse como un asunto de didáctica y de capacitación de docentes o de organización del plan de estudios. Esto es una visión simplista de la formación de competencias que poco tiene en cuenta los diversos aspectos

interrelacionados sistemáticamente que intervienen en todo acto educativo enmarcado en lo institucional.

Además, necesidades y medios varían según las instituciones; por ello, los objetivos y las experiencias de formación variarán igualmente y no puede haber un plan de desarrollo ómnibus. Debe destacarse que la nueva orientación implicada por el desarrollo de las competencias corresponde perfectamente a la evolución actual de las empresas en la medida en que éstas se ven obligadas a cambios más rápidos y más profundos que en el pasado. Desde este punto de vista, el desarrollo de las competencias forma parte de las iniciativas que se orientan al aumento de la participación individual en las decisiones colectivas, como por ejemplo la constitución de grupos autónomos y la creación de círculos de calidad.

Con referencia a, la gestión de las competencias no puede pasar por la creación de planes generales de formación; y se apoya en una idea fundamental: es la movilidad en el transcurso de la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender. Desde este punto de vista, introducir el concepto y las acciones de desarrollo de las competencias en una empresa supone, por consiguiente, una renovación de las actitudes frente al papel, las modalidades y los medios de la formación.

En concreto, Baldwin y Pagett (1994), citado por Tobón (2006), expresan que esta actitud activa y participativa, da originalidad al desarrollo de las competencias se concreta en la prioridad concedida al hecho de aprender a aprender. Esto consiste en que las funciones calificadas de knowledge work, expresión que se puede traducir por “trabajo que exige una competencia”, son cada vez más numerosas en el mundo laboral actual. De ahí la importancia de una meta competencia, que Argyris (1991), denomina “aprendizaje rizando el rizo”.

Se trata esencialmente de saber sacar partido de las propias experiencias adoptando una actitud crítica en relación con la manera como se perciben y se resuelven los problemas y siendo capaz de analizar el propio comportamiento, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones.

Es importante destacar, que las competencias, no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Ya no se enseñan como si tuviera lugar un simple paso de saberes del maestro al alumno; son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas.

Siguiendo el mismo orden de ideas, este desarrollo activo de las competencias permite a cada uno controlar su adquisición y conseguir así la confianza en sí mismo que resulta de la experiencia directa de las competencias puestas en práctica. En base a todo lo expuesto, para el desarrollo de esta investigación se estudiarán las competencias personales, interpersonales y del desarrollo del pensamiento de los directores.

Competencias Personales

Distintos autores en diferentes épocas han tratado de definir que son competencias personales, sin embargo, existe un consenso en que las competencias personales permiten al hombre ubicarse a sí mismo, en relación a los demás, resultan tan importante que llegan a ser condiciones fundamentales de la vida humana.

Robbins (2004), considera que las competencias personales es una condición básica de una forma de conducta o de condición última de vida, son preferencias en términos personales o

sociales, u otra forma de conducta o condición última de juicios porque incluye los conceptos del individuo, en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable.

El autor plantea que las competencias individuales que el ser humano posee y que aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargado para realizarla lo mejor posible. Además, sostiene que las competencias del individuo se clasifican por orden de intensidad, de este modo se llega al sistema personal de valores, todos los seres humanos tienen una jerarquía de valores.

Con base en lo expuesto, el director para poder desempeñar la función gerencial propia de su cargo debe poseer una preparación profesional y además reunir cualidades personales como: autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad, que le permitan cumplir con sus funciones gerenciales. En este orden de ideas, se considera que el director se caracteriza por ser capaz y eficiente, creativo, responsable, autónomo, cooperador, tener fe en el personal que dirige.

En síntesis, García y Martínez (2011), señalan, las competencias personales son conocidas como competencias básicas, concebidas, como aquellas esenciales para el desarrollo vital de todos los individuos. Estas se dividen de acuerdo con los siguientes ámbitos:

Intelectual/cognitivo (razonamiento, sentido crítico), Interpersonal (trabajo en equipo, liderazgo), De manejo y comunicación de la información, De gestión (planificación, responsabilidad) y De los valores éticos/profesionales.

Para Tobón (2006), las competencias personales, son fundamentales para vivir en sociedad, y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias se caracterizan porque constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias: analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; constituyéndose en eje central para el procesamiento de la información de cualquier tipo.

Competencias Interpersonales – Relaciones Interpersonales

Las competencias interpersonales, según Hargraaves (2000), se pueden definir como las interacciones diarias que permite a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares. En el campo educativo el aprovechamiento de las potencialidades que posee el factor humano depende de las decisiones que se adopten haciendo uso de las comunicaciones como medio eficaz para el establecimiento de las relaciones sanas y productivas.

Para autores como Murillo (2001), las relaciones interpersonales o competencias interpersonales son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias. Puede decirse que para lograr establecer este tipo de relaciones de manera satisfactoria es indispensable la comunicación.

En tal sentido, en las instituciones escolares los gerentes necesitan ciertas competencias naturales que faciliten la tarea, aun en situaciones de conflictos tales como capacidad de liderazgo, que implica saber tomar decisiones y transmitirlos, organizar el trabajo en equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades a los demás miembros. Igualmente, también son necesarias aptitudes psicológicas de iniciativa personal, de valora su propio trabajo y el de los otros.

Para que se logren las competencias interpersonales o relaciones interpersonales, según Murillo (1999), se deben tomar en cuenta una serie de elementos, tanto por directivos como subordinados, ya que estos son factores claves para intercambiar las propias experiencias, tomando en consideración los valores y creencias de cada uno de los actores del proceso, Pues las actitudes derivadas de la personalidad de cada individuo inciden sobre las relaciones que establece con sus semejantes.

Por su parte, Manrique (2004), señala que las competencias interpersonales incluyen todo tipo de comportamiento que un individuo debería dominar con el fin de ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva y resolver conflictos en la vida social, en la interacción con otros individuos o grupos en contextos personales, familiares y públicos.

De acuerdo a lo mencionado, se puede decir que el gerente educativo mediante estas competencias facilita el querer, conocer e interactuar con otros, al entender cómo funcionan los mecanismos propios y los de los demás, es decir, son las referidas a las diferentes capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás.

Zeus & Skiffington (2000), hacen referencias a las competencias interpersonales y las capacidades que hacen que las personas logren una buena interrelación social con los demás. A su vez, suponen habilidades por parte de cada individuo (personales) e interpersonales, como también destrezas para expresar los propios sentimientos y emociones del modo adecuado y aceptando los sentimientos de los demás, posibilitando la colaboración en objetivos comunes.

Igualmente, Villa y Poblete (2007), manifiestan que las competencias interpersonales, suponen habilidades personales y de relación; se refieren a la capacidad, habilidad o destreza en expresar los propios sentimientos y emociones del modo más adecuado y aceptando los sentimientos de los demás, posibilitando la colaboración en objetivos comunes. Se relacionan con la habilidad para actuar con generosidad y comprensión hacia los demás, para lo cual es requisito previo conocerse a uno mismo. Estas destrezas implican capacidades de objetivación, identificación e información de sentimientos y emociones propias y ajenas, que favorecen procesos de cooperación e interacción social.

Finalmente, las competencias interpersonales, para las autoras, implican capacidades de objetivación, identificación e información de sentimientos y emociones propias y ajenas, que

favorecen a los procesos de cooperación e interacción social, así como también la transmisión de metas en forma clara y precisa, apoyo y motivación al equipo de trabajo, respeto y valoración del equipo de trabajo que genera un clima armónico y participativo.

Manejo de Personal

El personal de una institución representa el recurso humano con que se cuenta, es el factor principal en la marcha de este, quien posee sentimientos, ideas, experiencia, conocimientos y habilidades que son trascendentales para el logro de los objetivos y el manejo adecuado de los demás recursos como materiales, financieros entre otros.

Según Werther y Davis (2000), el propósito del manejo de personal o de recursos humanos, “es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. Es capacitar, desarrollar y conservar a los miembros de trabajo, adecuándolo con los objetivos de la institución; que trabaje con mayor efectividad, con responsabilidad y ejerzan funciones que le competen.

Asimismo, López (2003), refiere que la administración de personal requiere de la orientación y capacitación, de los docentes en su ejecución pedagógica, velando por la conducta, fomentación de actividades extra cátedra, como actualización profesional del mismo. En el ámbito educativo, el director, es responsable de coordinar los esfuerzos, haciendo participe al personal de todos los procesos administrativos y toma de decisiones, en sentido que se vea vinculado en forma directa al logro de las metas, en forma proactiva, que se traduce en beneficio hacia los educandos.

En educación es necesario unir esfuerzos y trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El director, al delegar, asignar funciones y compartir autoridad, permite

que el personal a su cargo desarrolle habilidades, destrezas y potencialidades para la consecución de los objetivos y el culminar de actividades efectivamente. De esta misma forma contribuye a modelar actitudes y comportamientos adecuados de su personal en las relaciones interpersonales en el desarrollo del cumplimiento de sus tareas y roles, a fin de afianzar en ellos el sentido de identidad e interdependencia entre cada uno de ellos.

Asertividad

La manera de interactuar con los demás puede proporcionar en el gerente situaciones de estrés, por esta razón el conocimiento de las formas de actuar con asertividad puede ayudarlo a reducir las situaciones estresantes, por cuanto Gil`Adi (2005), refiere: que el asertividad es “la habilidad de expresar las emociones y pensamientos, facilitando actuar en pro de nuestros mejores intereses y derechos, sin infringir o negar los de los demás”. Vista de esta manera el asertividad es la posibilidad de hablar de sí mismo espontáneamente, no estar de acuerdo con alguien abiertamente, decir que no, pedir aclaratorias, hablar de sí mismo sin cohibirse.

En ocasiones, las personas confunden asertividad con agresividad, pasividad con cortesía o consideración, desconocen los derechos personales confunden pasividad con ayudar, crean ansiedad con relación a consecuencias negativas. Por otro lado, Dinube (2004), define: la asertividad como “una técnica de comunicación elaborada para mantener una posición firme ante los demás, no se trata de imponerse sino, más bien de no dejarse avasallar”. De acuerdo con lo señalado por este autor, esta técnica de la inteligencia emocional permite al individuo mantener firmeza en sus posiciones, pero respetando los derechos de los demás.

Desde ésta perspectiva, la posición de ambos autores es coincidente por cuanto ellos señalan que la asertividad es una herramientas de comunicación que le permite al individuo expresar sus

emociones, manteniendo la firmeza para tomar decisiones en el momento oportuno; evitando así la situación pasiva o explosiva que sin lugar a duda, puede traer como consecuencia la generación de conflictos; ya que la comunicación asertiva se basa en el supuesto de que la persona es el mejor juez de su pensamiento, sentimientos, deseo y comportamiento.

Como quiera que el cerebro manda en las emociones, las personas pueden actuar de acuerdo a este patrón oyendo aquello para lo que están emocionalmente preparados o cerrándose para la que no quisiera oír, esto es común que ocurra cuando las palabras de las otras personas o sus acciones son contradictorias. De la misma manera, según lo planteado por Nichols y Stevens (2000), no es fácil escuchar atentamente todo el tiempo aun estando concentrados al oír un tiempo determinado una información.

De igual forma, Díaz (2005), reflexiona que, el asertividad, es una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva, es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quéjicas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas.

En torno a, La Federación de Trabajadores de la Enseñanza FETE (España, 2010), concibe que la asertividad, se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no-asertividad). Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos, asimismo, es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias.

Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

Persuasión

La persuasión es uno de los tantos tipos de comunicación que existen, la mejor manera de empezar a definir la comunicación persuasiva es partiendo de los principios de la comunicación, según Alles (2005), refiere que la persuasión “es un poder de convencimiento y atracción para inducir y transmitir información en situaciones determinantes laborales o de la vida diaria”.

Ciertamente un persuasor eficiente tiene que convertirse en experto en su materia.

Es decir, el conocimiento y la experiencia son reconocidos dando la posibilidad de ser realmente persuasivo, cuándo se hace una presentación; esto es válido en las ventas, la política o en los salones de clase en las instituciones educativas, ya que dicha habilidad permite escuchar a los que saben, conciencia en la autoridad teniendo sabiduría, como conquistador.

En cuanto a la persuasión Goleman, Boyatzis y McKee (2004), refieren, “la inteligencia emocional incluye a la persuasión como una de las herramientas más, patentes del liderazgo, para la respectiva gestión de conflictos y colaboración”, por esta razón el director educativo como líder debe recurrir a suficientes estrategias de manera que pueda convencer mediante gestión adecuada a su personal, estableciendo contactos, y valores capaces de estabilizar sus emociones en un registro positivo.

Por otra parte, Adler y Marquardt (2005), señalan “la última forma de conseguir un cambio es la persuasión, es decir, una comunicación que convenza a la otra persona de que voluntariamente actué de la manera deseada”. Evidentemente este concepto de persuasión no permite dudar que el

director de educación además de actuar debe contar con habilidades que le lleven a manejar la persuasión con suficiente capacidad para utilizar ese recurso en los momentos necesarios; por cuanto le corresponden actuar frente empleados con diferentes características psicopedagógicas.

En el contraste de opiniones presentadas por los autores Alles (2006), así como también Adler y Marquardt (2005), se observa que aun cuando asumen diferentes puntos de vistas sobre la manera de enfocar sus ideas; tienen una alta coincidencia, por cuanto llegan a plantear, cómo valor fundamental de la persuasión su misión de convencimiento, mientras que Goleman, Boyatzis y McKee (2004), a presentan como condición fundamental para el liderazgo. De allí, que en cierto modo se relacionan con las ideas de los autores por cuanto persuadir es esencial en el líder emocionalmente inteligente.

Respecto a, Moya (2008), persuasión es concebido como un conjunto de etapas, en las cuales hay una serie de elementos claves, la eficacia de un mensaje persuasivo depende fundamentalmente del efecto que produzcan en el receptor cuatro elementos claves: a) la fuente (quién es el emisor del mensaje: su experiencia, sinceridad, atractivo, semejanza con el receptor, poder); b) el contenido del mensaje (calidad de los argumentos, incentivos que promete, organización, claridad, si pone el énfasis en los aspectos racionales o emocionales); c) el canal comunicativo (por ejemplo, visual o auditivo, directo o indirecto), y d) el contexto (relajado o serio, agradable o desagradable, distracciones).

Con referencia a, Petty y Cacioppo (1986), citado por Guevara (2009), considera la persuasión, cualquier cambio que ocurra en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación, está diseñada y ejecutada intencionalmente con el fin de persuadir, ejerciendo, una situación persuasiva donde persisten elementos tales como: emisor, mensaje, receptor o audiencia, contexto, canal e intensidad, la persuasión requiere un cambio de

actitud, ya que es la evaluación general que las personas hacen de objetos, cuestiones y de otras personas, los elementos son: componentes afectivos, componente conductual y componente cognitivo

Comunicación Efectiva

En el mundo organizacional, la comunicación efectiva puede considerarse, como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una unificación de la organización en el ámbito social; para Koontz y Weihrich (2004), “es más que sólo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza”. Lo que quiere decir que una verdadera comunicación efectiva, no suele requerirse costosos y sofisticado medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.

Por consiguiente, la comunicación efectiva es un instrumento que permite a la organización informarse en dirección de los objetivos, estimulando las actividades y la proyección de una imagen nueva hacia el entorno. Debido a lo extenso del campo de acción, dentro de la institución educativa, se debe considerar las dificultades administrativas y académicas para establecer un proceso sistemático, continuo y dinámico de la comunicación; por darse, en muchos casos comunicaciones internas descendentes, ascendentes, horizontales.

En otro orden de ideas, la comunicación efectiva según Vidal (2004), “es el arte de generar una experiencia interna en otro, generando en esa persona una respuesta acorde con nuestro objetivo personal (el objetivo de nuestra comunicación)”. Por ello, para comunicarse efectivamente se debe tener claro qué es lo que se quiere lograr (nadie se comunica por el mero hecho de transmitir una información). Todos se comunican con la intención de que el receptor de la

comunicación haga algo con la información que se le está transmitiendo. Ese debe ser el punto de partida.

Los autores explican con claridad, que es un medio que unifica a cualquier actividad organizada, permitiendo el funcionamiento interno, mediante la integración de las funciones gerenciales; ya que va hacia el establecimiento divulgación de los objetivos; crean los planes para el cumplimiento del mismo; organizan el talento humano, según las funciones a cumplir, creando un ambiente de trabajo que contribuya a la empresa; vincula la organización con el entorno; va en el intercambio de información entre todos los miembros de los diversos niveles existentes en la institución.

Igualmente, Koontz y Weihrich (2004), plantean que es preciso identificar los elementos y factores decisivos en el proceso de la comunicación para así lograr su efectividad resaltando que es responsabilidad de todos los miembros de una organización, los cuales persiguen un propósito común. El grado de efectividad de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Para ello, es preciso que los gerentes establezcan pasos a seguir para que fluya una comunicación efectiva:

Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar, es decir, aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución. Para que la comunicación sea efectiva es preciso que la codificación y decodificación se realicen símbolos familiares para el emisor y para el receptor del mensaje (Valores y objetivos comunes). El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional. Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos. Debe

existir la retroalimentación de la información, esto se logra haciendo preguntas, solicitando la participación y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.

En definitiva, de lo expuesto se infiere, que se debe tener claros los objetivos que se quieren lograr con la comunicación, conocer al interlocutor y comunicarse en su lenguaje psicológico. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.

De este contexto, es indispensable para esta investigación resaltar la importancia de la comunicación efectiva dentro de las competencias interpersonales del director, ésta se convierte en el elemento acaparador de voluntades, en principio sustancial que hará posible la actividad interrelación de todos los entes que laboran en la institución en cuanto a que estos miembros se sientan y estén verdaderamente comprometidos con la misión y visión de la organización y con su desempeño laboral.

Solución de Problemas

Otra competencia específica que debe poseer el gerente educativo es la capacidad para solucionar problemas, ya que en el campo de la gestión educacional es fundamental identificar la zona o área problema en que se pretende focalizar la gestión específica, con el propósito de determinar el diseño de estrategias apropiadas o las acciones concretas a realizar. Este proceso ya es un problema cuando el gerente educativo no cuenta con la metodología o técnicas adecuadas para hacerlo. En tal sentido, Reyes (2000), expresa:

Un problema es la ausencia, el déficit, mal uso, necesidad, carencia de un elemento o de un componente indispensable dentro del proceso educativo necesario para realizar una acción, actividad o desarrollar una estrategia que permita lograr un objetivo o una meta de mejoramiento en la organización.

Considerando lo anterior, el gerente educativo: Primero, debe reconocer y aceptar que los problemas organizacionales en la escuela son cultivaríamos, es decir, son originados como consecuencia de varios factores internos y externos o del entorno de la organización educativa. Segundo, éstos no están aislados, son parte de una red de causas y efectos, lo que dificulta su identificación y su delimitación, (como el entrecruzamiento múltiple de efectos o impactos internos y externos en la escuela).

Tercero, los conflictos generan o forman parte de una situación problema, siendo ésta, un conjunto de acciones que de alguna forma impiden, dificultan, disminuyen, neutralizan o generan elementos o condiciones que influyen en el normal desarrollo de los procesos de la institución. Cuarto, los problemas generan diferentes efectos o impactos de magnitudes o importancias distintas, es decir, sus efectos sobre los procesos organizacionales u objetivos son distintos, dándose en un continuo de menor a mayor efecto o impacto, en cuanto al, Quinto, los problemas originan otros problemas, o en algunos casos pasan a ser parte de los procesos organizacionales, ya que tienen la capacidad o la tendencia a perpetuarse en el caso de que no sean eliminados, neutralizados, minimizados, controlados o no se ejerza una acción concreta sobre ellos.

Sexto, influyen directamente en los procesos, acciones, actividades y tareas que desarrollan los recursos humanos de la organización, ya que a veces conciben mayor atención que los objetivos que se deben lograr. Todo ello significa, que la solución de problemas evitaría la generación de, conflictos de intereses o de autoridad, si los gerentes tienen a asumir la resolución de los

problemas organizacionales para adquirir mayor prestigio, evitando además un gasto de energía y de recursos no programados, ya que generalmente, el enfrentar un problema distrae recursos y energía de las acciones programadas. En otras palabras, no se deben resolver en forma aislada o focalizada, si no considerando sus relaciones o efectos con las acciones de la organización como un todo.

Por otra parte, Fletcher (2000), señala que, para solucionar los problemas, “se debe distinguir tres tipos de factores en la escuela: humanos, técnicos y contextuales, los cuales permite analizar la organización desde estas tres dimensiones y las interacciones que se generan entre ellas”. Así, en los factores humanos de los directores educativos se puede considerar todos los recursos humanos de la organización, su comportamiento, intereses, expectativas, conflictos, el grado de compromiso, motivación, los subgrupos y todos aquellos elementos que le son propios. En los factores técnicos se consideran todos aquellos elementos legales, curriculares, normativos, contables, financieros, informáticos, tecnológicos que permiten la realización del proceso educativo y el logro de los objetivos educacionales y la misión institucional.

Por su lado, Cubeiro y Fernández (2004), expresa que “una de las competencias del desarrollo de pensamiento que caracterizan la labor de un gerente educativo es la que se refiere fundamentalmente a la solución de los problemas que se le presentan a la institución o grupo que dirige”. Esto es igualmente válido si se trata de características propias de la situación problemática se aúnan las ya conocidas dificultades para lograr un trabajo fluido y coordinado del equipo docente. Pero ya sea que las decisiones se adopten en forma individual o colectiva, el análisis y solución de los problemas puede someterse a un proceso que de acuerdo a ciertos principios básicos facilite llegar a soluciones razonadas y jerarquizadas que con cierta facilidad concreten en planes de acción.

Por último, en los factores contextuales se consideran aquellos elementos que determinan el medio interno de la organización educativa, tales como la infraestructura, el uso de las salas y oficinas, los medios de comunicación interna y externa, el clima organizacional, la red de relaciones internas, la organización formal y todos los factores que conforman el ambiente educativo de la organización. Se deduce de tales señalamientos, que el análisis de todos estos factores por parte del gerente educativo es de vital importancia a la hora de establecer prioridades en la escuela.

Toma de decisiones

Una de las principales competencias interpersonales de los gerentes educativos es tomar decisiones, al respecto, Koontz y Weihrich, (2004), expresan que la toma de decisiones es “la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye, por tanto, la esencia de las planificaciones o proyectos organizacionales”. Lo expuesto quiere decir, que no se puede determinar un plan de acción sino se ha tomado una decisión, si no existe un compromiso de parte de todas las personas involucradas en un problema de la organización, sin una revisión de recursos o una dirección.

En otras palabras, los gerentes educativos que actúan o deciden racionalmente, persiguen el cumplimiento de una meta, más ésta no puede alcanzarse sin determinadas condiciones, por lo cual, deben poseer un conocimiento preciso de las alternativas existentes para el cumplimiento de dichas metas, considerando tanto las circunstancias de la escuela como sus limitaciones. Esto quiere decir que para poder analizar y evaluar diversas opciones, se requiera escoger la más eficaz que permita la una mejor solución al problema.

Al respecto, March (2002), refiere que “alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración escolar”. Por ello, señala la imposibilidad de tomar decisiones con efectos sobre el pasado, pues estas deben operar sobre el futuro, aunque el mismo siempre esté cargado de incertidumbres. De lo expuesto se infiere, que la determinación de todas las alternativas para el cumplimiento de una meta es difícil, especialmente cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo cosas que nunca se habían hecho en la escuela, considerando, además, que en la mayoría de los casos es prácticamente imposible analizar todas las alternativas.

También refieren Koontz y Weihrich (2004), que por lo general un gerente con un adecuado nivel de competencia, a pesar de su condición; casi siempre debe conformarse con la racionalidad limitada, denominada acotada, dado que “las limitaciones de tiempo o información pueden restringir. Además, esto no parece posible dado que el deseo de seguridad y protección puede interferir en el interés que sienta por encontrar soluciones a los problemas”.

Por otra parte, se hace necesario destacar que, aunque muchas decisiones se tornan pensando en que se pueden aplicar en las condiciones más favorables y seguras, la mayoría de los gerentes educativos las toman considerando los límites de la racionalidad y los riesgos implicados. En efecto, dicho proceso permite involucrar a los directores y hacerlos más eficaces, apoyados en técnicas de colaboración. Esto proporciona la cohesión y los lleva a ser más pertinentes al tomar decisiones.

En todo caso, el proceso de toma de decisiones varía en relación con el grado de autoridad del gerente y el grado de libertad otorgado al personal a cargo. Considerando la presente investigación, es preciso destacar que, a mayor autoridad del director, menor será el grado de

participación de los miembros de su personal en el proceso de toma de decisión, aunque esto depende del liderazgo ejercido, de sus actitudes y de otros factores interpersonales o profesionales.

De acuerdo con, Mosley y otros (2005), la toma de decisiones es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado. De allí la importancia, de contar en las instituciones educativas, con personal directivo capacitado que posea características de líderes y habilidades, que sean capaces de promover la integración de todos los miembros dentro de la organización.

Pensamiento Creativo

El pensamiento creativo se puede definir de varias maneras. Halpern (2000), afirma que "se puede pensar de la creatividad como la habilidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad". Incorporando las nociones de pensamiento crítico y de pensamiento dialéctico. Por su parte, Perkins (1997), destaca una característica importante del pensamiento creativo:

El pensamiento creativo es pensamiento estructurado en una manera que tiende a llevar a resultados creativos. El criterio último de la creatividad es el resultado. Se llama creativa a una persona cuando consistentemente obtiene resultados creativos, significados, resultados originales y apropiados por el criterio del dominio en cuestión.

Es por ello, que la creatividad siempre debe estar al servicio de un propósito claramente prescrito, esta no debe tener frenos, pero no por ello debe dejarse que se desboque. Es conveniente señalar que el pensamiento creativo permite dar respuestas nuevas y efectivas a los problemas presentes o futuros. De hecho, Falcón (2003), señala: "para lograr soluciones

efectivas muchas veces las organizaciones están en la necesidad de crear y generar soluciones nuevas no tradicionales”.

Lo antes referido permite comprender que el líder debe inducir un pensamiento creativo al equipo de trabajo por cuanto estos estarían en condiciones de presentar nuevas alternativas para la solución de problemas en la organización. Con esta finalidad, el gerente educativo puede lograr un manejo absoluto de armonía y acuerdo entre todos los miembros del grupo.

Por otra parte, Goleman, Boyatzis y McKee (2004), señalan: “las personas trabajan mejor cuando mejor se sienten. El hecho de sentirse bien lubrica la eficacia mental, fomenta el uso de las reglas lógicas, flexibiliza el pensamiento y alienta la creatividad predisponiendo para la toma de decisiones adecuadas”. Es decir, las personas creativas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras el objetivo, más allá de lo que se requiere o se espera de ellas, prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo y movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.

De estas evidencias, es lógico suponer que los estados emocionales agradables permiten fomentar la creatividad, puesto que las personas tienen un mejor ambiente y momento para hacer aflorar las ideas propias y de los demás; si se relaciona esta situación con la inteligencia emocional del gerente es de suponer que a mejores condiciones para desempeñar su cargo será mejor el incremento del pensamiento creativo.

Dentro de la perspectiva del análisis de las opiniones de los autores mencionados se tiene pues, que enfocan las condiciones necesarias para el pensamiento creativo, de allí, que convergen al considerar que el ambiente influye sobre la posibilidad de incrementarlas o disminuirlas.

Comprensión

La comprensión es la actitud tolerante para encontrar como justificados y naturales los actos o sentimientos de otro. En otras palabras, ésta va más allá de “entender” los motivos y circunstancias que rodean a un hecho, es decir, no basta con saber que pasa, es necesario dar algo más de nosotros mismos. Al respecto, Shapiro (2001), indica que la comprensión queda reflejada por la exactitud con que se procesa la información, esta parece facilitar el envío y la recepción de estados de ánimos, incluso cuando estos son negativos. La combinación de los estados de ánimo es la esencia de la compenetración, ya que, si se tiene la habilidad de establecer una sincronía emocional, entonces sus interacciones serán más empáticas. La huella de un profesor es capaz de influir sobre una gran cantidad de personas. Si no puede ser comprensivo, tiene problemas en sus relaciones.

Esta capacidad es esencial en las competencias de los gerentes, ya que incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas. prevenir conflictos y resolver los que ya se están presentes, las personas con esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en mediar disputas, sirviendo de intermediarios para la resolución de conflictos, respondiendo empáticamente, ante los sentimientos y las preocupaciones de las demás personas, estas personas son buenas para trabajar en equipo, son confiables, buenos amigos, son buenos interpretando expresiones a través de la expresión facial y tienden a ser apreciados por las personas que lo conocen.

Igualmente, las personas comprensivas, tienen la habilidad de captar y comprender los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de los demás. Esto los lleva a que fácilmente se mezclen íntimamente con las personas y que se establezca pronto el sentido de la compenetración. Esta habilidad es la clave para el refinamiento interpersonal, el éxito social. Las

personas que pueden ser comprensivos con los demás, son sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, pueden dirigir, organizar y aclarar las disputas y que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana, son los líderes naturales porque pueden expresar sentimientos colectivos y articularlos de tal manera que guíen al grupo hacia sus objetivos.

Al respecto, las personas compresivas, manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y con personas difíciles, detectan los conflictos y ayudan a reducirlos, alimentan el debate y la discusión franca, buscan soluciones a todos. Una característica importante de estas personas es que son hábiles para detectar conflictos cuando se generan, tomando medidas para calmar a los involucrados. En contraste las personas poco comprensivas, generalmente se sienten frustradas, no comprenden lo que ocurre, cometen errores en el mensaje que transmiten, causando una reacción inesperada en las personas, generando frustración y ansiedad en las personas que las rodean.

Además, expresar el punto de vista en un tono de voz neutro, en vez de hacerlo en un tono de disputa. Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo. Las personas con estas habilidades reconocen la necesidad de efectuar los cambios, tienen facilidad para iniciarlos y mejorarlos, retirando los obstáculos, son defensores del cambio y reclutan a otros para efectuarlos, sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

Es una habilidad del ser humano la comprensión de situaciones, por lo que la comunicación se hace indispensable en ese proceso al igual que la búsqueda de soluciones, para llevar a las organizaciones a buscar una dirección basada en el compartir de ideas e incluso funciones. Estas acciones permiten tomar decisiones acertadas por parte de todo el equipo de trabajo consolidándose como organizaciones inteligentes.

Organizaciones inteligentes

Una organización en aprendizaje según Peter Senge (1998) “es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla”. Según las investigadoras, este concepto considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Logran comprometerse al 100% con la visión de la institución, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad; por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas; trabajan en equipo de manera eficiente proponiendo ideas innovadoras.

Es así como la Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo**1. Desarrollo del Dominio Personal. -**

Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

2. Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales. -

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

3. Impulsar la Visión Compartida. -

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

En este particular la Visión Compartida no es una idea, ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. “Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder un sentimiento de identificación y compromiso”. Puede estar inspirada por una idea, cuando es convincente y logra el respaldo de más de una persona deja de ser una imagen y se convierte en algo alcanzable.

Si el gerente logra motivar a las personas que le rodean con una mentalidad de visión compartida se facilitará el trabajo en equipo.

4. Fomentar el Trabajo en Equipo.

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar para reconocer las dificultades, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

De esta manera, el grupo puede establecer sus propósitos, compartiendo resultados, antes, durante o después de algún suceso, tomando en cuenta el trabajo en equipo, ya que trabajan en beneficio de un colectivo para fijar posiciones a los problemas, además, obtener éxito en sus funciones dentro de una gerencia de aula para el mejoramiento de la calidad educativa.

Es por ello, que De la Cruz (2008) reseña que “la capacidad de trabajo en equipo es la habilidad para colaborar e interactuar participando activamente en la consecución de un fin concreto. Así pues, trabajar en equipo requiere una disposición a compartir metas y anteponerlas a los propios intereses”.

Sobre las ideas expuestas, Fernández (2015) señala que la capacidad para el trabajo en equipo “es la habilidad para colaborar profesionalmente con un grupo de compañeros, para alcanzar una meta común por encima de las metas individuales”. De la misma forma, Alles (2013) concuerda cuando comenta que la capacidad para el trabajo en equipo “implica la

capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Por esto el éxito del trabajo en equipo permite compartir responsabilidades haciendo participe a todos los miembros de la comunidad equilibrando las funciones propias de una meta en común.

5. Generar el Pensamiento Sistémico.

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, interrelaciona las otras disciplinas, con estas se logra incentivar el trabajo en equipo evitando individualidades, identificando patrones de cambio que permitan la apropiación de la institución a tal punto que se sea consciente que la acción de un miembro afecta a toda la comunidad.

Capítulo III

6. Diseño Metodológico

El diseño metodológico indica la ruta que se sigue desde el inicio de la investigación, por tal razón muestra las diferentes etapas que se desarrollaron a lo largo de esta, es así como da cuenta de paradigma, tipo y modalidad de investigación, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y el procedimiento para el análisis de esta, además los sujetos participantes y el contexto.

6.1. Paradigma Socio-Crítico

Desde el punto de vista de la investigación, conceptualiza un paradigma como “un cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia; son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento. Los paradigmas, de hecho, se convierten en patrones, modelos o reglas a seguir por los investigadores de un campo de acción determinado” (Martínez, 2004)

El paradigma sociocrítico de acuerdo con Arnal (1992) adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa; sus contribuciones, se originan, “de los estudios comunitarios y de la investigación participante. Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros.

El paradigma sociocrítico se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; de tal manera que cada quien asuma su rol dentro del grupo generándose diferentes perspectivas de la situación problema descubriendo a través de la crítica intereses comunes y construir conocimiento. Luego hacer una reconstrucción sucesiva combinando teoría y la práctica.

Para Habermas (1986) el conocimiento nunca es producto de individuos o grupos humanos con preocupaciones alejadas de la cotidianidad; por el contrario, se constituye siempre en base a intereses que han ido desarrollándose a partir de las necesidades naturales de la especie humana y que han sido configurados por las condiciones históricas y sociales.

La investigación en curso toma algunos aportes del paradigma crítico reflexivo, según García R. (2005), “introduce la ideología de forma explícita del autorreflexión crítica en los

procesos del conocimiento”. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas. Sus principios son: conocer y comprender la realidad como praxis, unir teoría y práctica (conocimiento, acción y valores), orientar el conocimiento de las relaciones interpersonales y el respeto por el otro.

La concepción de criticidad mencionada en el párrafo anterior se enmarca en la teoría crítica basada en la relación teoría – praxis que utiliza el paradigma crítico para establecer una constante reflexión del hacer y reconstruirlo.

Gómez (2005), dice que: Uno de los desafíos que implica la noción de pensamiento crítico, se refiere a la superación de la dificultad que significa desligarse de los prejuicios con que se abordan creencias, ideas o situaciones. Estos juicios previos y rígidos impiden hacer un análisis crítico de temas y situaciones desde otras perspectivas. Esta debilidad supone desarrollar una actitud crítica, reflexiva y abierta al juicio propio y al ajeno.

Conforme a esta referencia, el pensamiento crítico se fundamenta en la razón y la reflexión por parte del investigador para dar cuenta de la realidad, pues la criticidad implica un proceso cognitivo complejo que reconoce la supremacía de la razón sobre otras dimensiones del pensamiento.

Para poder avanzar en el proceso cognitivo es necesario abordarlo en espiral y de manera continua, de tal forma que se base en la acción- reflexión – acción profundizando cada vez más en los niveles de reflexión hasta lograr un grado de concientización y de acción para la transformación.

6.2. Tipo y Modalidad de Investigación

6.2.1. Enfoque Metodológico

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicada. La investigación cualitativa, requiere de la utilización y recogida de una gran variedad de técnicas para la recolección de información que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Rodríguez, Gil y García 1996).

Según Cuenya y Ruetti (2010) “el análisis cualitativo busca comprender los fenómenos dentro de su contexto usual, se basa en las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, comportamientos observados, documentos y demás fuentes que persigan el fin de pretender no generalizar resultados”.

Unas de las características de la Investigación cualitativa es el diseño abierto, flexible y emergente, porque surge sobre la marcha; es decir, puede cambiar según el desarrollo de la investigación, por lo que el investigador toma decisiones en función de lo que va descubriendo enfatizando que la base es la realidad y los puntos de vista de los participantes. El objetivo de este enfoque es conocer el fenómeno en su entorno natural siendo el investigador el principal instrumento para la generación y recogida de datos con los que interactúa. Por ello durante todo el proceso el investigador debe reflexionar sobre sus propias creencias y conocimientos y cómo éstos pueden influir en la manera de concebir la realidad objeto de estudio.

Con referencia a lo descrito, el presente trabajo se centró en conocer la realidad del entorno involucrado, por medio de la inserción de las investigadoras en el proceso de construcción del conocimiento, realidad que no solo está formada por hechos exteriores sino que contiene

interpretaciones que se van construyendo a través de la interacción y comunicación con los demás, en un contexto específico, significando entonces, la profundización de la realidad vista desde la Escuela Normal superior de Barranquilla seleccionada como escenario de este estudio.

6.2.2. Tipo de Investigación

Lewin concibe la Investigación Acción como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investiga, quién investiga y el proceso de investigación. (Restrepo 2005).

Lewin afirmó que “La comprensión de los fenómenos sociales y psicológicos implica la observación de las dinámicas de las fuerzas que están presentes e interactúan en un determinado contexto: si la realidad es un proceso de cambio en acto, la ciencia no debe congelarlo sino, estudiar las cosas cambiándolas y observando los efectos”. (Martínez Migueles, 2004)

Desde la perspectiva educativa, Suarez Pazos (2002) refiere que la Investigación acción es “una forma de estudiar, de explorar, una situación social, en nuestro caso educativa, con la finalidad de mejorarla, en la que se implican como “indagadores” los implicados en la realidad investigada”.

La presente investigación, se enmarca en este tipo, porque las investigadoras han orientado el proceso hacia la deconstrucción, construcción y reconstrucción de las relaciones interpersonales en los actores del estudio en la que el investigador es sujeto activo de su propia practica indaga.

A decir de Restrepo Gómez (s.f.), La Investigación Acción Educativa es un tipo de investigación que permite al maestro comportarse como aprendiz de largo alcance, como aprendiz de por vida, ya que le enseña cómo aprender a aprender, cómo comprender la estructura de su propia práctica y cómo transformar permanente y sistemáticamente su práctica pedagógica.

Es de gran relevancia en esta investigación mencionar el hecho que en el transcurrir de ella se logró el propósito planeado, el cual es la transformación de la realidad que se identifica. De manera particular, la alternativa de solución es planteada en el mismo proceso de construcción conjunta, dando respuesta a la problemática. Para ello se propiciaron espacios y emplearon dinámicas que permitieron además de la participación de los actores en el proceso, la construcción de la propuesta como meta facilitando el trabajo en equipo que responde a un liderazgo y por ende una comunicación adecuada.

6.3. Método: Inductivo

El presente estudio se circunscribe en el método inductivo porque se particulariza los hechos que se dan o se presentan en la ENSDB para llegar a conclusiones de mejora en las relaciones interpersonales de los docentes. Es así como desde los encuentros con los docentes participantes se pretende conocer la realidad. Este método se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para llegar a una conclusión que involucra a todos los actores.

El método inductivo está estrechamente asociado con la investigación cualitativa porque los resultados de ella son registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como observación participante y entrevistas no estructuradas, entre otros.

El método de investigación busca dar respuesta a los pasos en los que se desarrolló la investigación. En el presente estudio fueron los siguientes:

1. Diagnóstico a partir de la evaluación institucional del año anterior por sedes
2. Identificación de los factores críticos que afectan el clima institucional
3. Reunión con docentes para socializar la evaluación institucional, resaltando los factores críticos evidenciados en estas. Selección del grupo focal
4. Retroalimentación de la reunión anterior y conclusiones de la misma
5. Aplicación y socialización de cuestionario con aspectos relevantes relacionados con los factores críticos enmarcándose en el área de la gestión directiva al grupo focal
6. Retroalimentación del momento anterior con la participación de la relatora de la actividad
7. Barrido bibliográfico por parte de las investigadoras
8. Reunión de grupo focal para generar lluvia de ideas sobre posibles soluciones
9. Retroalimentación de la reunión lluvia de ideas con la participación de la relatora para este momento
10. Construcción del plan de acción para mejorar dificultades teniendo en cuenta la lluvia de ideas
11. Socialización del plan de acción al grupo focal
12. Triangulación Teórica
13. Elaboración del informe final

Con los elementos identificados, en la evaluación institucional se logró que con las mismas estrategias y dinámicas utilizadas con el grupo focal se pudieran aportar a la disminución del impacto de los factores críticos, alcanzando la participación, un trabajo en equipo organizado

y el mejoramiento de la comunicación por ende en termino generales de las relaciones interpersonales entre los actores.

Adicionalmente el grupo mostró gran interés en aplicar el plan de acción propuesto por ellos mismos y proyectarlos a toda la comunidad educativa.

6.4. Selección de los Actores

Tal como refiere, Suárez Pazos (2002) los agentes, los que diseñan y realizan un proceso de investigación no son los investigadores profesionales, todas las personas implicadas directamente en la realidad objeto de estudio son también investigadores.

En la investigación acción pueden participar los expertos como asesores o colaboradores, pero son imprescindibles los actores implicados en la misma, por eso se escogió a un grupo de docentes de la sede 3 de la ENSDB llamándolos grupo focal.

Este grupo focal conformado por 10 docentes, fue escogido por las investigadoras porque la evaluación institucional dio como resultado que las dificultades o aspectos críticos en el clima institucional era mayor en la jornada de la tarde de la sede 3 donde funcionan los grados 2º y 4º., cuyos docentes son hombres y mujeres con diferentes niveles académicos de formación desde pregrado hasta maestría, con edades que oscilan entre los 30 hasta los 60 años de edad.

6.5. Escenario

Jornada de la tarde de la sede 3 de la ENSDB

6.5.1 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para recoger y registrar información se hace necesario utilizar diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos que se ajusten a los propósitos de la investigación que se desarrolla. En tal sentido, Stracuzzi y Pestana (2006), citados por Hernández (2010), consideran estos como las diferentes maneras mediante las cuales se puede adquirir información, pero se ha de tomar en cuenta que la investigación cualitativa requiere de la información que suministran las personas vinculadas de manera directa con el objeto de estudio, la cual posteriormente es interpretada y analizada para ser comprendida.

6.5.2. Técnica de Recolección de Datos

En este estudio se utiliza la **observación directa o participativa** concebida por Martínez (2013), como: "...la técnica clásica primaria usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilos y modalidades de vida". Esto permite al investigador en presencia de aquellos que forman parte de la razón de su estudio, ver y escuchar de primera mano para así obtener la información que requiere.

De la misma manera, Piñero y Rivera (2013), la denominan observación participante "...por la interacción y acercamiento del investigador al contexto observado y las personas que realizan su accionar cotidiano en este". Lo cual sugiere una especial conexión entre el investigador con el entorno y sujetos que observa, en función de su interés particular por comprender la realidad que estudia.

Grupo focal, es una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. Se aplica a un grupo reducido (hasta 12 personas) que se expresan de manera libre y espontánea sobre una temática y conducidos por un moderador (Investigadores).

El propósito de esta técnica es obtener un mayor número de respuestas que enriquezcan la información respecto de un tema. Tiene tres tipos de actores con diferentes roles cada uno
Moderador: es quien conduce al grupo a través de una guía de discusión ofrece respuestas neutrales y estimula la participación del grupo. El Relator: es quien anota las respuestas y observa el comportamiento global del grupo. Participantes: Deben compartir características similares.

Bogdan y Biklen (1998) citado por Rojas (2010:88) señala que el grupo focal permite un clima de seguridad que hace posible la comunicación y la expresión de ideas.

Por su parte, Quintana (2006) señala las siguientes ventajas:

1. Es una técnica natural, porque la gente está acostumbrada a interactuar unas con otras y en esa interacción se pueden observar toda una dinámica de la relación, influencias, inhibiciones, cambios de actitud.
2. La segunda ventaja es que permite al investigador explorar anticipadamente posibles soluciones a problemas que pueden presentarse.
3. La técnica es fácilmente entendida por todos y sus resultados tienen un alto porcentaje de credibilidad, al no ser presentados bajo cuadros estadísticos complicados sino con terminología propia de los mismos participantes.

4. Es una técnica de bajo costo. Los participantes se pueden convocar hasta por teléfono. Las sesiones no necesitan de grandes recursos, a excepto de un hábil entrevistador y si los participantes lo permiten, una grabadora o video.
5. Los cuestionarios en grupos focales proveen de rápidos resultados. La información que se pretende obtener puede surgir rápidamente y preparar un informe de análisis sobre ella en menos de una semana

Análisis de Contenido, Es una técnica que permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información contenida en registros escritos, visuales o auditivos en datos o valores objetivos. Es una técnica versátil que se puede utilizar en diferentes tipos de investigación en virtud de extraer información precisa cuando está registrada de forma dispersa o divergente.

Se asume este análisis a partir de la interpretación de la evaluación institucional del año 2017 como insumo para develar cada uno de los elementos presentes en el área de gestión directiva el cual resultó interesante abordar puesto que los indicadores arrojaron un resultado que se puede ubicar en el nivel 2 que corresponde al rango de pertenencia que según la guía 34 se refiere a la existencia de elementos para el desarrollo de los aspectos contemplado en el área pero falta apropiación para hacerlo vida, se hace necesario entonces proponer un plan de acción que permita consolidar los elementos propios del clima institucional en área directiva que para el caso presente son comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, a partir de estrategias gerenciales que permitan la mejora continua de los procesos.

6.5.3. Instrumentos de Recolección de Información

Los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo con Hurtado y otro (2007) pueden

definirse como las vías mediante las cuales es posible aplicar una determinada técnica de recolección e información. Por consiguiente, de acuerdo a los autores mencionados, el instrumento señala el “medio con el cual se va a recoger la información”.

Se utilizan en la presente investigación los siguientes instrumentos:

Se hace uso del **Cuestionario** que según Sampieri (1997) es el instrumento mas utilizado para recolectar los datos en una investigación y le define como un conjunto de preguntas respecto a una o más variable a medir.

El cuestionario según Julio Meneses y David Rodríguez (2016) es un instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente; las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés.

A pesar de ser el cuestionario es un instrumento de tipo cuantitativo, cabe aclarar que el uso de el mismo en esta investigación fue requerido porque a través de el se validó la información registrada en la auto evaluación institucional del año 2017 y además permitió identificar la realidad de los docentes participantes en lo referente a su percepción para la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Grabaciones audio, es un instrumento para la recolección de datos que se emplea en la técnica del observador participante. Estas ayudan a reconfigurar historias de hechos

acontecimientos.

Las audio grabaciones han sido la posibilidad de escuchar en las voces de los sujetos el ánimo, las emociones, énfasis, silencios, expresiones; trayectos temáticos, temporales y espaciales; obligan a repensar las implicaciones en la realización de los testimonios, las relaciones entre los participantes, el producto resultante, la situación de la entrevista, su edición, análisis y usos. (V. G. Águila y C. Viano, 2002)

Desde este punto de vista el rehacer los momentos del grupo focal en la ruta de la investigación se logra a través de este instrumento.

La Bitácora, según Raúl Alva, “la bitácora es el diario de trabajo” y su elaboración es un paso imprescindible en el transcurso de un proyecto de investigación. Gracias a ello, los experimentos que se realicen posteriormente pueden ser repetidos en el momento que se desee, obteniéndose los mismos resultados: la bitácora debe guardar las condiciones exactas bajo las cuales se ha trabajado. Además, en ella se pueden escribir ideas e hipótesis derivadas del desarrollo empírico.

También se puede conceptualizar como un registro de sucesos cronológicos, en el que se incluye, desde una secuencia de acciones o eventos, hasta una historia o un comentario, registro escrito de las acciones que se llevan a cabo en cierto trabajo o tarea, incluye todos los sucesos que tuvieron lugar durante la realización de dicha tarea.

Registro fotográfico, En la última década, propiciada en gran medida por la disponibilidad y accesibilidad de la fotografía digital, se observa una mayor incorporación de fotografías en las

investigaciones. Al analizar el lugar de las imágenes en la investigación social, Hernández (2008) señala que si bien existe una tradición de uso de imágenes fotográficas, por ejemplo en la etnografía, en la mayoría de las indagaciones etnográficas las imágenes fotográficas o cinematográficas se presentan como ilustraciones de la narrativa textual o como exponente de las evidencias obtenidas durante la estancia en el campo. Pero incluir la fotografía en la investigación supone ir más allá de su función ilustradora; no se trata simplemente del paso de una narrativa textual a una visual, sino del pasaje de la verificación a la construcción de conocimiento. Con esta intencionalidad, la fotografía se asume no solo como una imagen sino en su condición de acto fotográfico que no permite escindir el producto, la foto, del proceso que le dio origen. Tal como postula Dubois (1986) lo fotográfico propone una categoría de pensamiento que introduce una relación específica con los signos, con el tiempo, con el espacio, con lo real, con el sujeto, con el ser y con el hacer. “Con la fotografía ya no nos resulta posible pensar la imagen fuera del acto que la hace posible” (1986)

Utilizar la fotografía como herramienta para la investigación convoca a reflexionar acerca de la entidad asume en el marco de una indagación cualitativa, su estatus epistemológico y la construcción de pautas y parámetros que sostengan su inclusión.

6.6. Criterios de Validez y Confiabilidad

La fiabilidad de este tipo de investigación es relativa, porque esta es replicable, aunque para el criterio de Martínez (2013), la conducta humana no es replicable, ya que posee una amplia diversidad de actitudes, aptitudes, conductas y contextos, por lo que la confiabilidad depende más en todo caso, de las herramientas que se utilicen. En tal sentido, la validez viene dada en la posibilidad de que el investigador utilice de manera adecuada los procedimientos e instrumentos

para plasmar la realidad tal cual, y como es, es decir, que no exista la manipulación, interferencia o alteración de la información observada o suministrada por los actores

Por otra parte, vale expresar sobre la validez y fiabilidad de las investigaciones cualitativas, según señala Pérez-Serrano (1994), citado por Finol y otra (2006, p. 77) que este enfoque se ha caracterizado como “global, holístico, complejo, cambiante, pero con un diseño flexible y emergente, es decir, no preconcebido, pero tiene que dar lugar a una investigación creíble y fiable”.

Esa validez y confiabilidad, de acuerdo a lo planteado por Finol y otra (2006) constituye el proceso mediante el cual se estima la medida en que las conclusiones representan la realidad empírica, y si los constructos elaborados por los investigadores representan las categorías reales de la experiencia humana; de allí que puede ser utilizado como método para la validez la saturación y el contraste, es decir, reunir evidencias documentales suficientes para garantizar la credibilidad de la investigación, y lograr los resultados obtenidos a partir de los datos recabados de los informantes clave, además aquellos de la propia experiencia y conocimiento del investigador, junto a otros informes y criterios que han dado otros investigadores con relación al objeto de estudio.

6.7. Métodos para la Interpretación de la Información O Técnicas para el procesamiento de datos

Actualmente, es poco aceptada la idea de que existan verdades únicas o absolutas, pues la diversas visiones que se tienen de un mismo asunto exponen un amplio panorama de posibilidades en medio de la búsqueda de la verdad o de alguna idea que se acerque a ella, pues los seres humanos, pueden compartir saberes, intereses y opiniones, pero en algún punto, alguno

verá las cosas diferente a los otros, pues cada quien es dueño de sus propios puntos de vista y en consecuencia de una muy personal capacidad interpretativa.

En este sentido los métodos para la interpretación de los datos facilitan a las investigadoras obtener la mayor precisión en el análisis permitiendo así llevar a cabo la secuencia lógica del proceso investigativo, se presenta la técnica utilizada para tal fin:

Triangulación

En este estudio, las investigadoras hacen uso de su creatividad, para tratar de dar respuestas a los propósitos definidos, seleccionando técnicas para recoger la información y para el análisis de los datos, enmarcado dentro del enfoque seleccionado; valiéndose en tal sentido de la interpretación, como lo afirma Ander-Egg (2008), como proceso de reflexión crítica y argumentado, lo cual es inseparable del análisis, y constituye la contrastación de los datos con las bases teóricas y los antecedentes de investigación.

El análisis e interpretación de los datos, se realizó a través de una triangulación, entre:

1. la opinión de los docentes de jornada de la ENSDB sede 3,
2. Las bases teóricas que enmarcan este trabajo
3. Las reflexiones de las investigadoras.

Dicho proceso inició con la recolección de datos a través de la encuesta aplicadas a los integrantes del grupo focal, seguidamente se dio paso a la selección, descripción y transcripción de bitácoras con el propósito de recopilar toda la información proporcionada por los docentes contrastada con los teóricos y la perspectiva de las investigadoras presentadas en el próximo capítulo.

Capítulo IV

7. Aproximación de Resultados

7.1 Aproximaciones de Resultados

En el presente capítulo se detallan los resultados de la investigación, los cuales pueden ser un medio para mejorar las relaciones interpersonales y en consecuencia fortalecer el clima institucional y por ende la sana convivencia entre los docentes de la ENSDB, enmarcando una serie de aspectos fundamentales y necesarios para el cambio en la institución educativa objeto de estudio. Los mismos se derivan de las debilidades arrojadas en los resultados del estudio, así como también, contribuyen a formular un plan de acción fundamentado en la comunicación, el trabajo en equipo, y liderazgo como estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB.

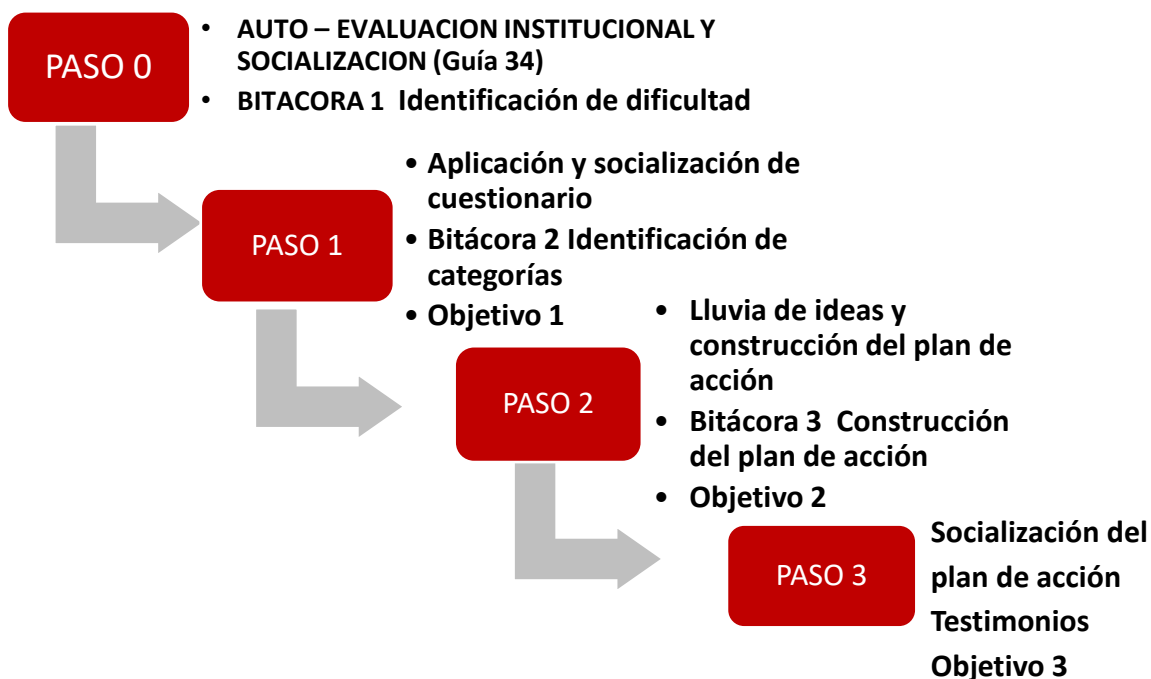


Figura 2. Ruta de Campo. Fuente: elaboración propia

Tabla 1.

Resultados – Análisis.

REALIDAD IDENTIFICADA EN LA ENSDB A TRAVÉS DE LA AUTO EVALUACION INSTITUCIONAL 2017		Identificación de la dificultad en estudio	Socialización de resultados de la auto evaluación institucional	Guía 34 del MEN
OBJETIVO	RESULTADO	ACCIONES	BASES TEORICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las estrategias gerenciales utilizadas en el marco de la Dirección de la ENSDB para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la sede 3. 	Estrategias significadas en acciones como: <ul style="list-style-type: none"> -Talleres -Tardes de Meriendas -Reconocimiento de buenas prácticas -Encuentro de Innovación y Práctica pedagógica. -Reflexiones 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación y socialización de cuestionario. -Consolidación de grupo focal con maestros de la jornada tarde sede 3 	Estrategias Gerenciales: Guerra (2013) Ramírez (2010) Hernández y Rodríguez (2016) Grupo Focal Stewart y shamdasami (2014)	
<ul style="list-style-type: none"> Construir un plan de acción que responda a las estrategias gerenciales identificadas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la sede 3 de la ENSDB 	-Elaboración de un formato de fácil interpretación con aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> -Elementos -Actividades -Tiempo -Lugar -Recursos -Propósitos -Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -Acciones consensuadas a través de lluvias de ideas que permitieron la estructuración del plan de acción 	Proceso Administrativo: Córdova (2012) López (2013) Arco (2015) Senge (2015) Chiavenato(2008) Vidal (2004)	
<ul style="list-style-type: none"> Socializar el plan de acción construido con las estrategias gerenciales mencionadas en el marco de Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la sede 3. 	<ul style="list-style-type: none"> -Impacto de todos los docentes (mañana y tarde) de la sede 3 al solicitar que se aplicara el plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión General de Profesores de la sede 3 en la que se evidenció -Criterios de participación masiva -Integración de docentes -Toma de decisiones por acuerdos 	Hargraves(2000) Murillo (2001) Villa y Poblete(2007)	
Proponer un plan de acción fundamentado en las estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB.		La dinámica para la elaboración del plan de acción le permitió al grupo focal llevar a la praxis las acciones tendientes a mejorar las relaciones interpersonales logrando comunicación, trabajo en equipo y liderazgo efectivos. El análisis y la interpretación de los daros se realizó a través de una triangulación, entre opiniones del grupo focal, investigadoras y bases teóricas.		

Fuente: elaboración propia

Se hizo necesario definir los instrumentos que permiten recoger la percepción de los actores sobre los aspectos identificados como críticos en la evaluación institucional de la ENSDB del año 2017, la cual está basada en la guía 34 del MEN. En esta evaluación, se observan dificultades en la gestión directiva, específicamente en el proceso cultura institucional, en cuanto a la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo; aspectos que, según la evaluación, se ubican en el nivel 2 que en la escala valorativa adoptada corresponde al nivel de pertinencia. Este nivel hace referencia a la existencia de elementos que aun estando presentes requieren ser fortalecidos a través de acciones en colectivos, razón que motivó las investigadoras para develar la situación.

Validando lo expuesto, inicialmente socializa la evaluación institucional del año 2017 (Bitácora 1) donde se muestra lo expresado por los docentes en una reunión; a partir de los resultados de esa evaluación, los docentes participantes expresan que existen dificultades en la comunicación y uno de los docentes dice: “se pierde la comunicación entre los docentes porque son tres sedes y es muy difícil el contacto directo con Rectoría y docentes de las otras sede, esto incluye los acuerdos para llevar procesos curriculares iguales y alcanzar metas comunes en algunas ocasiones. Esto a pesar de que con rectoría es indirecta es constante y acertada”.

Por otro lado, otra docente expresa: “para mí de igual manera en la evaluación se demuestra que es afectado la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. Específicamente cuando hablamos de fallas en la toma de decisiones porque en la tarde llegan tomadas afectando así la comunicación, se imposibilita el trabajo en equipo porque ya no hay nada que hacer y se debilita el liderazgo porque los líderes de curso tampoco hacen su labor solo seguir órdenes como los demás no genera ideas, en la tarde”.

Una tercera participante manifiesta: “yo pienso que la dificultad más grande está en trabajo

cooperativo pero que la guía habla de un trabajo en equipo vale la pena que definamos trabajo cooperativo para que podamos establecer la diferencia con trabajo en equipo”.

Una de las docentes asistentes, define y hace comparación entre trabajo en equipo y trabajo colaborativo. Expone textualmente: “El trabajo colaborativo se puede definir como el cual un grupo de personas intervienen aportando sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común. Se diferencia del trabajo en equipo en lo que se persigue en el trabajo colaborativo que es la producción de conocimientos y no tanto la optimización de resultados. Ahora Bien, en el trabajo colaborativo figuras como la del líder o coordinador surgen espontáneamente y no están definidas”.

Ante esta definición, dos compañeras licenciadas en lengua castellana estuvieron de acuerdo con un “de acuerdo”, mientras que otra expresa: “Creo que por las características presentadas en los resultados de la evaluación compete en este momento mirar el trabajo en equipo”

Ante estas apreciaciones se recuerda que teóricamente Cordova (2012) identifica en el proceso administrativo la fase de Dirección que a su vez cuenta con unos elementos: La motivación, el liderazgo, comunicación, comportamiento individual y de grupo es evidente entonces que ante el análisis de la evaluación institucional, es claro que existe la preocupación por trabajar en pro de la solución de las fallas en esta fase o según la guía 34 competencia directiva y de estos elementos como lo llama el autor.

En este sentido se toman aspectos relevantes del ejercicio en el cual se puede identificar que en la evaluación es notorio que existe una dificultad en el área directiva que tiene que ver con los aspectos de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, estos resultados son una razón para establecer una manera más puntual y directa de verificar la realidad observada y vivida por los actores involucrados en estos momentos, preámbulo a la investigación pero que arroja un

diagnostico necesario para introducirse en la investigación de manera real y segura.

Como segundo paso, se aplica un cuestionario que permite revisar más a fondo la realidad expuesta en los resultados de la evaluación. Las preguntas abordadas surgieron de los aspectos identificados por las investigadoras como las principales dificultades presentes en el personal de la ENSDB, dentro de las cuales pueden mencionarse: “Falta de comunicación entre los compañeros , toma de decisiones de forma irregular por parte de los directivos”, debido a que poco se tiene en cuenta la opinión de los docentes , de igual manera “la desinformación reiterada” lo cual afecta en varias oportunidades la confianza entre docentes y directivos, traduciéndose todo esto en una debilidad en la institución.

Según lo expuesto anteriormente, se consideran relevantes los aportes emitidos por los maestros que en términos generales son: “la falta de concertación para la toma de decisiones” aspectos que se ubica dentro del elemento de liderazgo que debe propiciar los medios para la concertación y la participación en la toma de decisiones que así lo requieren. “La falta de comunicación dificultad generada por la separación de las sedes”. Se manifestó, además: “desconocimiento sobre los procedimientos y decisiones de las diferentes instancias (consejo Directivo, consejo académico, entre otros)”. Lo anterior afecta la comunicación institucional.

Por otra parte, dentro de la percepción textual de los actores en cuanto a cómo se lleva el proceso de la toma de decisiones se deduce que de acuerdo a sus opiniones se denota lo siguiente : al momento de tomar las decisiones se considera la estructura organizacional , se aplica el liderazgo consensuado en beneficio de la comunidad , en el cual se propicia la participación de todos los actores , sin embargo algunos docentes manifestaron respuestas contrarias: “En algunas oportunidades no se consideran las opiniones de los docentes”, situación que debe atenderse permanentemente a fin de poder establecer un diálogo permanente al docente haciendo que las

actividades sean concertadas y planeadas según orientaciones, evidenciándose así dudas en los mecanismos para la toma de decisiones siendo de relevancia la respuesta de algunos maestros en la que expresan “tengo dudas sobre el proceso de comunicación y la participación de los docentes en los consejos directivos y académico” “La toma de decisiones no tienen la participación de los maestros tengo dudas al respecto”.

Es válido recordar que el personal de una institución representa el recurso humano con que se cuenta, es el factor principal en la marcha de este, quien posee sentimientos, ideas, experiencia, conocimientos y habilidades que son trascendentales para el logro de los objetivos y el manejo adecuado de los demás recursos como materiales, financieros entre otros. En educación es necesario unir esfuerzos y trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El director, al delegar, asignar funciones y compartir autoridad, permite que las personas a su cargo desarrollen habilidades, destrezas y potencialidades para la consecución de los objetivos y el culminar de actividades efectivamente.

Por eso las estrategias utilizadas en la gestión directiva son claves para mantener el buen clima institucional. Referente a este aspecto, en el cuestionario se pregunta por las estrategias gerenciales utilizadas en la ENSDB y los actores responden: “sí se utilizan estrategias desde la gestión directiva” “integraciones”, “charlas de psicólogos y psiquiatras sobre el dominio personal y las relaciones interpersonales”, “actividades que generan trabajo en equipo”.

Las investigadoras reflexionan sobre las estrategias aplicadas por los directivos para mantener la sana convivencia, resaltan: la realización de encuentros socializados, reuniones periódicas, estímulos públicos y reconocimientos, integraciones escolares entre otras, en cuanto a si comparten entre ellos necesidades e intereses dentro de la institución se dijo que en algunas ocasiones, sin embargo es necesario tener en cuenta a los docentes que expresaron que no

siempre se logra compartir por diferentes razones como por la falta de tiempo y el poder contar con espacios propicios favoreciendo así la adopción de buenas prácticas pedagógicas con el fin de unificar metas aunque las dinámicas sean diferentes por los niveles que se atienden .

Los gerentes a través de estrategias desarrollan iniciativas, lideran, estimulan al personal, vigilan, evalúan el funcionamiento de la organización, es aquí donde deben planificar y orientar a partir de la misión, visión y valores de la institución, fomentando una excelente comunicación y toma de decisiones pertinentes y oportunas en beneficio de esta.

En relación a la forma como se establecen las buenas relaciones con los docentes del plantel se encontró que los docentes manifestaron que: “los directivos propician la tolerancia , la escucha activa” , “los docentes tratamos de buscar espacios para la concertación y la prudencia” , de igual forma otros docentes exponen que los directivos: “inspiran un trato cordial y amable” , “favorecen el trabajo en equipo” , “promueven la comunicación asertiva” , en este particular se puede identificar que cada uno procura hacer lo mejor para tener unas relaciones idóneas, resaltándose según lo expuesto en el dialogo con los participantes .

De acuerdo a la intención de identificar si el proceso de comunicación en la institución cuenta con herramientas formales y veraces se obtuvo que en su mayoría son pertinentes, sin embargo, en algunas oportunidades se manejan grupos de WhatsApp circulares para padres de familia sin embargo los encuestados consideran que hace falta en su mayoría que estas lleguen en tiempo prudencial para la obtención de buenos resultados.

Los participantes consideran que evidentemente: “Si existen las herramientas” como “circulares”, que entrega mensualmente para recordar actividades y organizarlas mejor, pero, “la comunicación de las demás sedes a veces llega tarde”, “esto no ha sido razón para que la sede 3 deje de cumplir con sus responsabilidades y asignaciones”. “También es necesario que algunos

maestros recuerden que existen estos medios pues no las emplean”. “Para todos son herramientas eficaces y se valen de ellas incluso para programar actividades”, se sugiere a través de la encuesta “se procure crear espacios para el dialogo”, “no sea que se utilicen otros medios como los virtuales y las redes tanto que convierta en una herramienta que disminuyan con el tiempo el dialogo personal y directo entre los docentes”.

En definitiva, de lo expuesto se deduce, que se debe tener claros los objetivos que se quieren lograr con la comunicación, conocer al interlocutor y comunicarse en su lenguaje psicológico. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.

Por tanto, es indispensable para esta investigación resaltar la importancia de la comunicación efectiva dentro de las competencias interpersonales del director, ésta se convierte en el elemento acaparador de voluntades, en principio sustancial que hará posible la actividad, la interrelación de todos los entes que laboran en la institución en cuanto a que estos miembros se sientan y estén verdaderamente comprometidos con la misión y visión de la organización y con su desempeño laboral.

En cuanto a las relaciones interpersonales y su influencia en las emociones de los individuos se encontró que el diálogo se llevó a cabo en una misma dirección, los maestros expresaron casi que al unísono un “sí”, “totalmente de acuerdo” y sustentaron sus respuestas, “por ende como seres humanos sociables, pero con personalidades diferentes se necesita del control de las emociones y vivirlas de tal manera que no se afecte la convivencia”. Ante eso el aporte de

Goleman quien indica que: “las dimensiones externas son: empatía, la capacidad para relacionarse, la capacidad para comunicarse, habilidad de crear modelos mentales, la voluntad, y la capacidad para adaptarse al entorno”, hace pensar en la necesidad de la influencia de las emociones en las relaciones interpersonales.

En cuando a la opinión emitida por los docentes en relación al trabajo en equipo consideran que la Rectora “fortalece del trabajo en equipo al propiciar el espacio para lograr una integración entre las tres sedes” y esto lo hace a través de los Campos de trabajo académicos (CTA).

Al respecto, se requiere que el personal desarrolle ciertas habilidades y destrezas para lograr las metas propuestas, de hecho, estas serían unas de las cualidades inherentes del docente como gerente, tanto el desempeño como el desenvolvimiento serían características esenciales que están relacionados con una actuación exitosa del trabajo en equipo, es decir, esa interrelación entre docentes, directivo y estudiantes.

De igual modo en cuanto al ejercicio de la gerencia del plantel centrada en fallas y castigos o en mejoras en el desempeño laboral de acuerdo a los encuestados: Las respuestas demuestran evidentemente que la gerencia se basa en la mejora del desempeño laboral del personal. Al comentar los maestros hacen énfasis en buscar estrategias que orienten un trabajo en equipo para profundizar la unidad de este y hacerlo más propio.

Acerca de la participación de los docentes en la toma de decisiones responden: Según las respuestas a la encuesta, “Tengo duda referente al proceso de participación de los docentes”, es notorio en las expresiones de un grupo de docentes quien recuerda “no tener claridad porque son tres sedes y la comunicación se hace a través de la coordinación y reuniones generales” se presenta unas diferencias algunos maestros que han participado en equipos de trabajo para la

acreditación exponen como se logra esa participación, sin embargo se reconoce que hace falta que se tenga en cuenta las impresiones o ideas de la sede y en la sede 3 la jornada de la tarde.

Por otra parte, se hace necesario destacar que, aunque muchas decisiones se tornan pensando en que se pueden aplicar en las condiciones más favorables y seguras, la mayoría de los gerentes educativos las toman considerando los límites de la racionalidad y los riesgos implicados. En efecto, dicho proceso permite involucrar a los docentes y hacerlos más eficaces, apoyados en técnicas de colaboración. Esto proporciona la cohesión y los lleva a ser más pertinentes al tomar decisiones.

De acuerdo al interrogante relacionado con la importancia que tienen los docentes en la participación con entusiasmo y agrado en los encuentros que se realizan en el plantel como talleres, reuniones entre otros. La intervención de los maestros en el análisis de sus respuestas demuestran grandes deseos de trabajar por un mejor clima institucional y están dispuestos a participar de los encuentros programados por la institución de igual manera expresan “si hay algo que beneficia el grupo de docentes es la disposición para transformar las debilidades en fortalezas aprovechando las oportunidades que nos presentan, por eso cada uno tiene el firme propósito de aportar y fomentar un ambiente de trabajo productivo”.

Por su parte en el interrogante que orienta a los docentes a mirar o considerar si los demás docentes constituyen una ayuda para motivar e innovar en el desempeño académico se obtuvo que en respuestas leídas anteriormente es notorio que el consenso es un tema difícil de asumir y practicar en la escuela, en dialogo con los maestros se pudo concretar que se llegan a acuerdos y consenso en pequeños grupos, el tiempo es muy corto y es difícil reunirse. Se recuerda entonces que a veces es necesarios sacrificar unos minutos a la entrada o a la salida de clases,

Se resalta que en cuanto al fomento de un clima organizacional adecuado, es responsabilidad

exclusiva del líder, ocho de los diez profesores expresaron que no, que es responsabilidad de todos pero el líder debe crear espacios y compartir ideas que permitan una sana convivencia. De igual forma es relevante las ideas aportadas por los maestros referentes a la falta de concertación para la toma de decisiones aspectos que se ubica dentro del el elemento de liderazgo que debe propiciar los medios para la concertación y la participación en la toma de decisiones que así lo requieren.

Por último, la dificultad sentida en la comunicación institucional se genera por la ubicación geográfica de las tres sedes, al no estar todos los docentes en un mismo sitio los maestros participantes expresan que este aspecto afecta notoriamente el conocimiento de los procedimientos y decisiones de las diferentes instancias del colegio (consejo Directivo, consejo académico, entre otros).

Vale la pena destacar en este momento de la investigación que en la fase previa se tenía una intención que era verificar los resultados que se presentan en la evaluación institucional, pero en el desarrollo de la reunión se aplica el cuestionario y ante comentarios del grupo se propicia un espacio para compartir lo respondido por los docentes por lo que se convierte este grupo de maestros en un grupo focal, se rompe el propósito inicial de la verificación o corroboración, y se avanza hacia el primer objetivo específico que es la identificación de las categorías de la investigación (estrategias gerenciales) , tomando como base las preguntas guías del cuestionario.

La dinámica de la socialización de las respuestas del cuestionario, llevan a los actores a hacer una reflexión sobre los aspectos que se necesitan trabajar para mejorar las relaciones interpersonales haciendo énfasis en la **comunicación** que según Murillo (2001) “se refieren a las competencias interpersonales y son producto de la interacción que se origina entre dos personas

que intercambian experiencias”.

Los maestros del grupo focal al respecto expresan sus impresiones:

En una respuesta al cuestionario la docente de 4º.B expresa: “Es necesario mejorar la comunicación entre los maestros” otro docente insiste en la necesidad de atender la comunicación y dice: “la comunicación se ve afectada porque aunque tenemos medios para lograr enterarnos de información valiosa y necesaria no la utilizamos o la ignoramos o sencillamente llega tarde ésta a la sede” un docente de 2º. expone que: “Pocas veces se establecen diálogos sobre las buenas prácticas estos momentos de comunicación son afectados por la falta de una comunicación acertada”. Ante la poca comunicación entre compañeros el docente de 2º. expone que: “unos de los problemas en la ENSDB es la poca comunicación por tal motivo se cae en la desinformación”

Es necesario dice la docente de 4º. B “que se generen espacios para comunicarnos y evitar el trabajo individualizado y lograr interactuar para realizar actividades con acierto, definitivamente la comunicación se afecta caen muchos procesos”. En una idea clara de las fallas vividas por los docentes el docente de 4º, E dice: “Considero que algunas veces hace falta comunicación oportuna y pertinente”. Por su parte la docente de 2º. C expone que: “las comunicaciones no llegan a tiempo prudente para obtener buenos resultados y trabajar con el resto de las áreas”.

La comunicación es necesaria en la toma de decisiones las relaciones humanas y el éxito en las actividades que corresponda realizar, ilumina esta reflexión Hargraaves (2000), quien define las relaciones interpersonales como las interacciones diarias que permite a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares. En el campo educativo el aprovechamiento de las potencialidades que posee el factor humano depende de las decisiones

que se adopten haciendo uso de las comunicaciones como medio eficaz para el establecimiento de las relaciones sanas y productivas.

Las ideas expuestas por el grupo focal hacen referencia a la necesidad de atender las relaciones interpersonales a través del elemento Comunicación.

Otro aspecto relevante es el **trabajo en equipo** que se conceptualiza según: Fernández (2015) “como la habilidad para colaborar profesionalmente con un grupo de compañeros, para alcanzar una meta común por encima de las metas individuales”, y que se corrobora en los conceptos o la reflexión que al respecto hacen los actores que conforman el grupo focal ante la realidad en la ENSDB, un docente de 2º. Grado expresa: “en la escuela se motiva a trabajar en equipo a través de la estructura de su organización curricular una muestra de este es su malla curricular que contiene un resultado de trabajo por campos de trabajo académico que reúne docentes de una áreas afines en el saber, pero dentro de este trabajo se hace notorio el trabajo individual que en mucha ocasiones le gana a los fines de los CTA”.

Otra docente de 4º, dice “Sí se generan medios para el trabajo en equipo, pero la falta de comunicación y el poco interés por permitirse ayudar y ayudar a otros, es signo visible de un individualismo marcado”. Para la docente de 4º. C: “el trabajo en equipo no se ve como en el ideal antes por el contrario, la mañana trabaja la misma actividad pero de manera diferente a la tarde y se deja de aprovechar materiales etc”. El docente de 4ºE interviene para decir que: “en la escuela hay excelentes maestros pero que en cuanto al trabajo en equipo yo veo demasiado individualismo, sucede algo como... lo que yo se lo comparto, pero no lo enseño es mío y si se lidera y se entregan rutas para determinadas actividades, pero yo guardo, lo que yo voy a hacer a mi grupo”. La docente de 2ºD dice: “estoy de acuerdo a lo que expone el compañero, pero hago énfasis en las faltas de tiempo para reunirnos no se hay que crear los espacios la estrategia para

reunirnos y eso creo que es a nivel de Dirección, Coordinación”

Una docente de 2º., dice que “Es notorio se realiza un trabajo de grupo cuando les corresponde hacer alguna actividad, pero realmente falta bastante unidad de criterio, apoyo en las acciones que se planean para agilizar procesos”. Cabe resaltar que es evidente que se cuestionan sobre las razones por las que no se pueden reunir con la jornada de la mañana para llegar a acuerdos en los procesos y así unificar criterios por esta razón la docente de 4º. C expresa que: “Hace falta reunirse en grupos con los grados 5º y los segundos con los 3os. A la hora de la salida y no es un tiempo muy largo. Hace rato que no hacemos la olla comunitaria o en fin no tomamos los espacios para comentar”.

En las reflexiones que se dieron anteriormente, se puede indicar que el trabajo en equipo es un elemento necesario y de suma importancia para que las relaciones interpersonales se den en la escuela y en cualquier lugar. Se retoma lo expresado por De la Cruz (2008) quien reseña que “la capacidad de trabajo en equipo es la habilidad para colaborar e interactuar participando activamente en la consecución de un fin concreto. Así pues, trabajar en equipo requiere una disposición a compartir metas y anteponerlas a los propios intereses”. Porque en el proceso de socialización el trabajo en equipo se muestra como elemento para fortalecer y atender.

Otro aspecto de gran relevancia y evidentemente nombrado por los docentes es el **liderazgo** que es abordado por Koontz y otros (2014), quien expresa que la dirección se apoya en el **liderazgo** del gerente, entendido como “el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupos”. Por esta razón vale la pena que se mencione o traiga en este momento a reflexión lo indicado al respecto por los docentes donde además de la comunicación y el trabajo en equipo se señala el liderazgo.

Continuando con otro elemento relevante como es el liderazgo se escucha a los docentes, en

este caso la docente de 2°. A expresa: “El liderazgo en la escuela por parte de la rectoría esta bien llevado, escucha, da participación, el hecho esta en el temor que se tiene a compartir ese liderazgo y colaborar con el mismo”. Por otro lado, es notorio el hecho de la afectación del liderazgo y la comunicación, debido a que son tres sedes es un poco difícil que la figura de autoridad de la rectora se vea en las tres por eso la docente de 4°. B dice: “En la toma de decisiones no siempre se tiene en cuenta a los docentes, este ejercicio se reduce a un grupo reducido de personas o coordinadores”. Continúa la docente de 2° C quien expone: “la dificultad en este aspecto no es de la rectoría que se encuentra muy bien posesionada de su misión sino de quienes le acompañamos y tendemos a dejar el líder sea quien sea solo”.

La docente de 4°. C dice: “Es de vital importancia la presencia de la rectora en la institución y su gestión es valiosísima, pero debido a que somos tantos y son tres sedes el canal de comunicación a ratos se pierde y el liderazgo se ve afectado, por eso las coordinadoras refuerzan esta gestión, sin embargo, debemos ser capaces de ser parte del problema y dar solución al mismo, sentirnos lideres y aportar a la causa solo así se fortalecerán las relaciones interpersonales”.

Por su parte la docente de 2°. B expone: “Las decisiones son tomadas por nuestros representantes en los entes o instancias donde hay como Consejo Directivo, consejo académico, etc, allí se debe escuchar nuestra voz y es necesario que se note esto, mas bien lo que sucede es que aquí en la sede 3 a veces nos toca asumir a nosotros algunas actividades que ya se han definido en la jornada de la mañana”

la docente de 4°.D expone: “mirando estos resultados pienso que podemos identificar que en la gestión directiva, existen dificultades que nos hablan de un trabajo individualizado, una comunicación no muy buena y un liderazgo bueno pero que debe tomar algunas decisiones”, ante

esta idea otra docente de 2º grado expresa que: “tienes razón aquí se pueden identificar los aspectos que son relevantes indudablemente para alcanzar una excelente comunicación, un muy buen trabajo en equipo y recordar el significado del liderazgo, aspectos que obviamente fortalecen las relaciones interpersonales”.

Debido a estas ideas la investigadora 1 toma la palabra y expresa: “Hemos analizado las respuestas y la expresión de algunos maestros sobre los aspectos en cuestión podemos identificar como ustedes lo dijeron conceptos claves, categorías etc”

Expone la docente de 2º.B: “Si tiene razón hay conceptos sobre trabajo en equipo, comunicación, la manera como se maneja el liderazgo eso se enmarca en algo que yo llamaría como relaciones entre nosotros pero yo si quiero decirles que realmente pienso que en la evaluación se identificaron unos aspectos que ahora en el cuestionario se vuelven a tomar, creo que plantear unas ideas o acciones para atenderlos”.

Una de las investigadoras expresa: “Es valioso apreciar cómo se ha podido identificar palabras claves y que se pueden considerar como dijo la docente de 2º: “Categorías” reconociéndolas en todo el proceso de la investigación y que necesitan ser atendidas a través de acciones que lleven a unas mejores relaciones interpersonales”. Además de lo anterior por su parte una de las docentes de 4º, dice: “se puede hacer un plan desde la gestión directiva con acciones orientadas a que el liderazgo sea vivido desde la concertación, caracterizado por una comunicación permanente, que lleve al trabajo en equipo con la participación de todos, pero además se puede identificar que los elementos los podemos tomar como estrategias para mejorar las relaciones interpersonales al fin son parte de la gestión directiva, del proceso de administración de la dirección”.

Toma la palabra otra investigadora: “Así es, se hace necesario construir un plan de acción desde el área de gestión directiva, con la participación de todos, bajo la mirada de la investigación acción, y para más claridad se retoma el concepto de Córdova (2012), quien habla del proceso administrativo recordando las tres fases que la conforman Planificación, organización, Dirección y control, precisando en esta investigación en la fase de Dirección en la que se centra esta para dar respuesta a las necesidades que arroja la evaluación institucional expuesta por ustedes en la socialización o dialogo basado en el cuestionario que respondieron”.

A partir de las anteriores conceptualizaciones, la otra investigadora expresa: “es de vital importancia entonces que identifiquemos cuáles son esas categorías que trabajaremos en el plan de acción para atender la dificultades notorias y ya verificadas”, toma la palabra la Investigadora anterior y recuerda que: “la fase o área de gestión que se trabajará es la de la Dirección por esta razón estas acciones se pueden agrupar en un plan como se ha venido diciendo, que a su vez tendrá un grupo de acciones que se define como estrategias que partiendo de la fase directiva se definen como estrategias gerenciales que según Guerra (2013), son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados por la institución”.

Las investigadoras en otro momento analizan lo expresado por los docentes y logran identificar que los elementos ubicados como frecuentes en el cuestionario son **comunicación, trabajo en equipo y liderazgo** indispensables para generar unas relaciones interpersonales exitosa, ahora bien, se toma como base la fase o gestión directiva y al hablar de esta en búsqueda de soluciones a nivel gerencial se propone estrategias en esta ruta o medio.

Se resalta que la categoría **estrategias gerenciales** fue propuesta por el grupo focal en la socialización de la respuesta del cuestionario. Se entiende categoría (o un concepto) como una

abstracción de las características y atributos de los fenómenos, que contribuye a organizar la visión de la realidad. No es posible comprender qué es una categoría sin hacer alusión a la palabra y a los objetos en el mundo: encontramos objetos en el mundo y les asignamos palabras para señalarlos y representarlos (Seiffert, 1977). Se procede entonces a realizar la retroalimentación de las categorías identificadas, para lo cual las investigadoras en una reunión breve presentan la organización a través de este cuadro

Tabla 2

Identificación de Categoría

OBJETIVO GENERAL: Proponer un plan de acción fundamentado en las estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS TEORICAS (Definición Nominal – Nombre de la categoría)	CATEGORIAS TEORICAS (Definición Conceptual)	SUBCATEGORIAS EMERGENTES	UNIDADES ASOCIADAS A CADA SUBCATEGORIA	TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION
Identificar las estrategias gerenciales utilizadas en el marco de la Dirección de la ENSDB para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	Estrategias Gerenciales	Guerra (2003), las estrategias gerenciales del director son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”, es decir, las estrategias gerenciales, deben estar basadas en orientaciones como la toma de decisiones, negociación, comunicación, logrando la integración del personal a fin de alcanzar la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.	Etapas del proceso Administrativo: Planeación Organización Dirección Control	Dirección: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo	-Cuestionario -Análisis de Documentos -Grupo Focal -Grabaciones de audio -Bitácoras
Construir un plan de acción que responda a las estrategias gerenciales identificadas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los docentes de la sede 3 de la ENSDB			Relaciones interpersonales	-Persuasión -Comunicación efectiva -Asertividad -Manejo personal	
Socializar el plan de acción construido con las estrategias gerenciales en el marco de la Dirección para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los docentes de la			Organizaciones Inteligentes	-Desarrollo del Dominio Personal. - Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales. - Impulsar la Visión Compartida - Fomentar el Trabajo en Equipo - Generar el Pensamiento Sistémico.(Senge)	

sede 3 de la ENSB					
----------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En la lectura del formato, se detienen en las unidades asociadas a la subcategoría, la docente de 4°. D, pregunta sobre estas aunque las ve pertinentes de donde salieron. La investigadora 1 explica: “el tema central por las necesidades presentadas y a las que hay que atender son las relaciones interpersonales, las dificultades presentadas serán atendidas como ustedes dijeron por un conjunto de acciones que se reúnen en lo que se define como estrategias gerenciales y que al dársele esa connotación resulta pertinente ubicarlas en el proceso administrativo específicamente en la fase de dirección tomando como unidades de las subcategorías los elementos de la fase directiva”.

“Me parece interesante expresa la docente de 2°.C pero hablar de las quinta disciplina de Senge es mirar cuál es su aporte porque realmente es un postulado para empresas que no son de educación” responde la investigadora 2 “las cinco disciplinas aporta elementos teóricos que abordan aspectos de los tres elementos que se destacan en este texto como unidades de las subcategorías pero también aportan riqueza teórica para llevar a la praxis en la aplicación en un futuro de la propuesta de plan de acción”.

La investigadora 1 explica que: “si analizamos el segundo momento, se puede identificar el concepto de los integrantes del grupo focal con respecto a las categorías y para dar solución a la dificultades en cuanto a Comunicación, trabajo en equipo y liderazgo se necesitan estrategias generadas desde la gestión directiva mirado así se definen las estrategias gerenciales según Para Guerra (2013), las estrategias gerenciales del director, son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”, es decir, las estrategias gerenciales, deben estar basadas en orientaciones como la toma de decisiones, negociación, comunicación, logrando la integración

del personal a fin de lograr la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

Continúa diciendo, investigadora 2: “Desde este punto de vista la categoría de la investigación es Estrategias Gerenciales porque a través de ellas se alcanzará la solución a la problemática descrita, vale la pena que se recuerde que el categorizar me debe llevar a proponer términos en torno a los cuales voy a trabajar para lograr soluciones”.

Ante este concepto la docente de 2º.C expone: “Bueno comprendo el cuadro así: La categoría general es las estrategias gerenciales y la subcategoría emergente son proceso administrativo, relaciones interpersonales y organizaciones inteligentes, he comprendido entonces que las estrategias necesitan de las categorías emergentes para dar respuesta a un problema que se ataca con las unidades asociadas a las subcategorías. Es bien interesante la manera como se ubica en el cuadro y aclara la ruta de la investigación.

Cumplido el objetivo de la identificación de las categorías se procede a avanzar al segundo objetivo trazando una ruta para hacer frente a la problemática identificada el cual es un plan de acción para lo cual se realiza un encuentro que se nomina **lluvia de ideas** con el fin de identificar las acciones que formarán del mismo.

Se realiza la actividad se formaron grupos de dos que trabajan en la lluvia ideas y por sugerencia de ellos mismos se ubica la categoría Estrategias gerenciales insistiendo que se debe colocar o escribir las acciones según las unidades categoriales de las Relaciones interpersonales y proceso administrativo. Se hace evidente en las palabras de la docente de 4º.: “apoyamos las acciones que las compañeras están sugiriendo en torno a ese componente que quedaría perfecto hacerlo distribuyendo las acciones de acuerdo a las categorías definidas en la socialización de las respuestas del cuestionario queda claro entonces, Categoría: Estrategias Gerenciales, Subcategorías: Proceso administrativo y Relaciones interpersonales.

“Para que el trabajo sea más organizado y rápido debajo de cada uno de los elementos que inicialmente, mostraron una debilidad o amenaza, ubicar las acciones, que respondan a las necesidades en Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo.”

Después, de un dialogo realizado en parejas según la dinámica de la lluvia de ideas se escucharon los aportes iniciándose la socialización con la que participaron todos los presentes:

Se comienza el dialogo con el elemento de **comunicación** que según Murillo (2001) “son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias”.

Inicia la pareja uno, conformada por docentes de 2°. E y 4°.C dicen: “Charlas por personas especializadas, talleres basados en experiencias o vivenciales, encuentros para fortalecer lazos de amistad y conocernos más”.

La pareja dos conformada por 2°. D y 4°. B expresa: “Talleres para conocer al otro, realizar integraciones que no separen, sino que unan es decir que no se sienten los de segundo con los de segundo, sino que se integren desde los directivos y todos los demás”

Una tercera pareja conformada por los docentes de 4°. A y 2°. C dicen: “apoyamos los encuentros de maestros para relacionarnos mejor, un taller o actividad acogiendo esa necesidad de conocernos más, que se llame: ¿Usted sabe quién soy yo?, algo así, en el que podamos decirle al otro lo que somos sin temor, darnos a conocer y conocerlos”

La pareja cuatro conformada por docentes de 4°. E y 2°. B: “Estoy de acuerdo con lo que dicen las compañeras, pero realmente la comunicación es difícil porque no hay tiempo para hablar, para dialogar, concertar”

Por su parte la pareja cinco, conformada por los docentes de 4°.D y 2°.A, expresan: “talleres, charla con psicóloga y espacios para el dialogo”.

Finalizando el momento de sugerencia sobre las acciones para mejorar la comunicación se

pueden identificar las relacionadas producto de la lluvia de ideas en donde fue insistente el grupo focal y se agrupan así:

- Conocer al otro y comprenderlo
- Charlas orientadas por psicóloga
- Talleres basados con experiencias
- Realizar Integración que integra no que separe. Según algunas profesoras que hablaron se refieren a la verdadera integración es dejar el compañero de todos los días y compartir con el otro para conocerle y enriquecerse.
- Actividad quien soy yo. Para otra una docente una actividad llamada: “¿usted sabe quién soy yo?”.

Por otro lado, partiendo de la definición de líder expuesto por Pascual (2012), se conceptualizó **liderazgo** como “habilidad y facilidad que posee y desarrolla una persona para orientar y guiar a un grupo al logro de metas con entusiasmo y en forma efectiva”. Atendiendo a este se escuchan las ideas de los docentes del grupo focal siendo de gran interés y muy oportuno lo expuesto:

Inicia la pareja uno y expone: “El liderazgo es ejercido con ecuanimidad en la escuela, los docentes podemos acercarnos a los Directivos, pero es necesario que se continúe con el reconocimiento de las buenas prácticas basada en las investigaciones de aula que se realizan y en ellas las fortalezas de los maestros”. La pareja dos dice: “Estoy de acuerdo con lo que dicen nuestros compañeros, ojalá estos estímulos sean periódicos y además se haga un calendario trimestral con las fechas para la celebración de los cumpleaños que se está perdiendo esta buena acción”.

Los docentes que confirman la pareja tres se refieren a las necesidades en este elemento y explican: “Creación de estímulos institucionales para los docentes de acuerdo a criterios definidos o vivencia de los valores institucionales (pertinencia, liderazgo, responsabilidad, puntualidad, desarrollo de proyectos). La pareja cuatro dice: “Además de todas las acciones anteriores en especial de los estímulos, creemos que estos también deberían ser un reconocimiento a sus cualidades y características personales que aportan a la sana convivencia”

Por último, la pareja cinco reafirma: “Totalmente de acuerdo, pero creo que la exaltación debe ser por las buenas prácticas en un compartir de ellas y luego exaltar las mejores”.

Una docente de cuarto grado dice: “es muy buena práctica el líder por mes que ya se tiene institucionalizado en la sede, pero que falta unificar criterios para que se sepa cuales son las funciones de este y reunirse por lo menos cada 15 días para que de esta manera se mejore también la comunicación entre los docentes y directivas. La idea es buena y ha sido funcional”.

Una de las investigadoras toma la palabra y expresa: “se tendrá en cuenta la sugerencia y que realmente, el fin del líder es compartir el rol y mantener una mejor comunicación y organización como estrategia de solución para no reunirnos mucho teniendo dejando a los niños solos en el aula”.

Es relevante la necesidad de plantear acciones que lleven a la reflexión a través de talleres y la institucionalización de premiación o reconocimiento a las buenas prácticas en la escuela”. Tomando como base lo expresado por el grupo focal se puede decir que es notorio la necesidad de aplicar acciones en torno al reconocimiento de las buenas prácticas, se resume lo aportado así:

- Creación de estímulos institucionales con criterios definidos.

- Mostrar liderazgo en los procesos de investigación de tal manera que se

haga un reconocimiento de lo que el otro está haciendo, es decir buenas practicas en el aula

en los procesos investigativos de las mismas.

-La asignación del líder por mes debería tener criterios definidos o funciones ya existía el líder por mes, pero según la inquietud de los docentes es asignarles unas funciones específicas para

que sepa que es lo que tiene que hacer.

En cuanto al **Trabajo en Equipo** se tiene en cuenta el concepto de Fernández (2015) quien señala que la capacidad para el trabajo en equipo “es la habilidad para colaborar profesionalmente con un grupo de compañeros, para alcanzar una meta común por encima de las metas individuales”. Partiendo de esta definición, se escucha lo que expresan los docentes sobre las acciones que proponen:

Aportando al elemento trabajo en equipo expresó la profesora de 2º. A, dijo: “propongo la realización de una charla sobre trabajo en equipo, aprovechando mi profesión como psicóloga, explicando que es el trabajo en equipo ósea como una definición, las características del trabajo en equipo, las estrategias para un buen trabajo en equipo, eh contribuyendo desde un perfil psicológico a potencializar este”.

Continuando con las ideas aportes de los integrantes del grupo focal interviene una profesora de la pareja dos diciendo: “Primero sería la charla, pero ejecutando también un poquito la práctica diaria y que ese trabajo en equipo nos sirva para tomar decisiones en conjunto, la idea que me surge es la apertura de un espacio institucional en donde los docentes de la jornada de la tarde nos podamos reunir y que sea un espacio , un horario universal digamos un jueves de 12:30 a 1:30, eso implicaría modificar un tanto el horario institucional pero poco a poco los padres de flia, nosotros mismos la comunidad educativa se conciente que es el momento que nosotros los docentes no reunimos para tomar las decisiones en conjunto, entonces esa es como la idea que

me surge para fortalecer el trabajo en equipo en nuestra jornada y en nuestra sede. Eso implicaría tomar decisiones más en conjunto y no de pronto como decía la profe, segundo decide y de pronto cuarto no, o un ratito de pronto que tomamos, se tomaría ese espacio para la toma de decisiones”.

“El trabajo en equipo es una necesidad grande”, expreso paraje tres, “se hace necesario tener presente el principio de la complementariedad, es decir trabajar con el otro, para eso trabajar unidos de forma cooperativa”. La pareja cuatro expresó: “Muy de acuerdo con los compañeros creo que se debe trabajar en un taller de motivación para el trabajo en equipo”. Para la pareja Uno es importante el dialogo constante por esa razón apoya la sugerencia de los espacios semanales y además solicita que se tenga en cuenta las reuniones de área en sede uno al igual que las de campos de trabajo académico, para esto se debe generar espacios que ayuden a consolidar esto”

La pareja cinco, expone: “Promover el trabajo en equipo a través de un taller que permita compartir ideas y evaluar procesos”. El trabajo en equipo para los docentes se puede mejorar en unas dinámicas que generen trabajo en grupo y en el que el individualismo salga del todo del desarrollo de las diferentes actividades que se realizan en día a día. Es de gran importancia mencionar que la dedicación de un tiempo para este es necesario y ha sido mencionado en todas las parejas, el compartir de ideas y comunicarse mejor se logrará si realmente cuentan con un tiempo o espacio para hacerlo.

Para cerrar las ideas en cuanto el trabajo en equipo en conclusión se identifica como acciones que repitieron en sus aportes: la necesidad de talleres, conferencias con personas especializadas y espacios y tiempos para poder reunirse. Y las ideas fueron expuestas así:

- Realización de una charla acerca del trabajo en equipo

-Apertura de espacios para reunirse toda una hora cada semana, que estamos analizando porque realmente es bastante difícil por la asistencia de los estudiantes a clases y el manejo de los horarios, pero se manejará desde rectoría y coordinación y se responderá adecuadamente de pronto con un momento de dialogo al respecto.

-Aprovechar mejor el espacio para organizar las propuestas de los docentes de la Sede.

En esa dinámica de reflexión y acción propio de un enfoque socio crítico, se llega a la **Construcción del Plan de Acción** con este fin se reúne el grupo focal, que para esta ocasión se divide en dos grupos motivados esta vez por una docente de 2º, quien inicialmente hace la retroalimentación de la reunión anterior ubicando detalles acordados para organizar el proceso de construcción del plan, se recuerda además lo expresado en el momento anterior y se mencionan los tres elementos: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo bajo cuya premisa se hace la lluvia de ideas.

En la intervención de la Docente de 2º D que inicia la reunión, se concretan aspectos para dar comienzo a la construcción del plan de acción ella se expresa así: “A partir de estos tres elementos y estrategias que se propusieron se hace necesario que se haga una macro estrategia para que sea visualizada sea planeada, ejecutada, y esto se logrará a través de un plan de seguimiento. Se propuso que se realizara un plan de acción”.

Continúa la docente diciendo: “Para ubicarnos mejor se define el plan de acción como una estrategia gerencial que permite, que todas esas ideas sean condensadas, resumidas a través de un formato que los mismos participantes del proceso de investigación hacen permitiendo que se oriente el personal hacia la consecución de una meta específica, basada en la toma de decisiones, y en el dialogo. Ahora bien, autores como Guerra, Córdova, hablan de la necesidad de visualizar las acciones a través de un formato de un plan que todos sigamos, que todos conozcamos

refiriéndose a esas estrategias que propone el grupo como tal”.

Finalizada la intervención de la docente en mención, una de las investigadoras indica el modo de trabajo en este día explicando: “Ubicados en cada mesa integrados maestros de segundo y cuarto, primero estructuran el esquema para luego socializarlo tiene 20 minutos”. Terminado el primer tiempo presentan sus conclusiones:

Una docente de 2º del grupo 1 dice: “Los elementos que tomamos fueron comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Clasificamos la tabla de la siguiente manera, la primera columna de elementos, la segunda actividades, tercera tiempo, cuarto lugar, quinto recursos sexto propósitos y por último la evaluación y seguimiento”.

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
COMUNICACIÓN						
LIDERAZGO						
TRABAJO EN EQUIPO						

Por su parte el grupo 2 en la voz de una maestra de 4º. Expresa: “En el cuadro del plan de acción, tenemos elementos, acciones tiempo, lugar, recursos seguimiento o evaluación. Escuchando a los compañeros pensamos que está bien cambiar la acción por la actividad y que se nos había olvidado el propósito de esta”.

Otra de las profesoras expresó: “Me parece importante que se tenga en cuenta la evaluación y el seguimiento así resultara interesante una vez se aplique el poder retroalimentar y mejorar las dinámicas de las actividades que se programen”.

Una vez se llegó al acuerdo del esquema o formato del plan de acción se procedió a construirlo, para esto reunidos en dos grupos se dan 45 minutos de discusión entre ellos para

luego socializarlo. Terminado el tiempo dispuesto para la discusión, se escuchó a cada grupo el resultado de este momento lo siguiente:

Inicia el grupo No 1, en su exposición toma la vocería una docente de 2º.: “En comunicación la propuesta que tenemos es hacer una integración, que hemos denominado reencontrándonos, que consiste en hacer una salida tres veces al año, la propuesta es durante las semanas institucionales en las que en un lugar externo y en un ambiente natural, se haga como una convivencia entre docentes en los que haya actividades que involucremos toda la parte socioafectiva y no solo lo académico, porque muchas veces compartimos día a día, pero no los conocemos. Recursos, transporte, recursos físicos, alimenticios y recursos humanos. El propósito es fortalecer las relaciones interpersonales del equipo docentes propiciando espacios para compartir, conocernos”.

Continúa la docente: “Tomar como punto de referencia la evaluación de desempeño anual, en este sentido no solamente incluir aspectos como el académico, sino que haya también una premiación también al componente comunitario, al liderazgo, relaciones interpersonales y demás criterios que surjan en el camino compartiendo las opiniones de todos. Desde este punto de vista la evaluación sería la satisfacción en los docentes por los estímulos recibidos y esto lo mediríamos a través de la realización de encuestas además del impacto que causa entre sus pares”.

En cuanto al trabajo en equipo expresa la docente: “se proponen dinámicas grupales de integración, el tiempo es semanal, lugar sede 3, recursos físicos tecnológicos y humanos. El propósito es identificar cualidades, habilidades que acrecienten talentos del trabajo en equipo humano o sea la idea es reconocer que puedo yo ofrecer al equipo para crecer cada vez más. La evaluación sería un acta con una encuesta de satisfacción”.

El grupo No. 1 presenta su propuesta en el formato acordado y pone a consideración lo que se lee en el. (Ver cuadro en la página siguiente)

Tabla 3

Intervención del primer grupo

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
COMUNICACIÓN	Integración de docentes llamada “Reencontrándonos”	3 veces al año	Externo – Ambiente natural	-Transporte -Recursos físicos y alimentación -Recursos humanos: Docentes	Fortalecer las relaciones interpersonales del equipo docente, propiciando el desarrollo de habilidades socioafectivas	Cumplimiento de tareas asignadas en la integración
LIDERAZGO	Premios a la excelencia Normalista (Exaltación de las buenas prácticas)	Anual	Sede 1	-Económicos -Humanos Pedagógicos	Crear estímulos institucionales con criterios definido por el grupo (se propone tomar como referencia la evaluación de desempeño anual)	Satisfacción de los docentes por estímulos recibidos a través de la realización de una encuesta
TRABAJO EN EQUIPO	Dinámicas grupales de integración	Semanal	Sede 3	-Físicos -Tecnológico - Humanos	Identificar cualidades y habilidades que acreciente talentos del equipo humano	-Actas de cada actividad -Encuesta de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Finalizado la intervención del primer grupo, una de las Investigadoras expresa: Escuchamos entonces el avance del grupo 2.

La docente de 2º. expresa: “Establecimos los elementos para el plan de acción los elementos serian comunicación liderazgo y trabajo en equipo y abordamos el elemento de **comunicación**, en cuanto a las actividades unas **charlas orientadas por psicólogos** y que les colocamos como

un título, más allá del dialogo. Estas charlas serian mensual en la sede 3 en sala de lectura contando con los siguientes recursos físicos que serían video beam, computador, material de lectura. Recursos humanos todo el personal docente y como propósito tenemos que es favorecer la buena comunicación, el liderazgo el trabajo en equipo de la ENSDB.

Además, dijo: “Otra actividad la titulamos **juntos y revueltos** que es realizar esa integración y que no nos separemos y que nos vallamos conociendo más y fortaleciéndonos. Para eso requeriríamos de periódicos, música, implementos deportivos una merienda y como propósito u objetivo sería propiciar espacios para compartir y relacionarnos”.

ELEMENTOS Tabla 4	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION DE RESULTADOS
Intervención del segundo grupo COMUNICACIÓN	Más allá del dialogo (Charlas orientadas por psicología)	Cada seis meses	Sala de lectura sede 3	-Video Beam. - Computador. -Material de lectura	Favorecer la buena comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo entre los docentes de la ENSDB	Encuesta escrita individualizada, para medir avances en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Juntos y revueltos (Realizar integración que integre no que separe)	En semana de Desarrollo institucional	Cancha de la sede 3	-Periódicos Música Implementos deportivos Merienda para compartir	Propiciar espacios para compartir y relacionarnos	Apertura de diversos espacios para el fomento de la comunicación e interacción.

<i>¿Usted no sabe quién soy yo?</i>	Por meses	Sala de lectura	Cartulina Marcadores Cinta pegante Material fotocopiado	Reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias.	Participaciones acerca de experiencias y vivencias por parte de los maestros sujetos de investigación
---	-----------	--------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Por último, en el elemento de comunicación expresó: “Tenemos otra actividad **usted no sabe quién soy yo** que requeriría cartulinas marcadoras, cinta pegante y reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias de igual forma una actividad que se titula quien soy yo donde colocamos cosas jocosas del otro, apodos o sobre nombres, mi seudónimo menos conocido, en que estoy pensando en este momento, virtudes, cualidades, aspectos a mejorar que pensamos en realidad y en fin otros aspectos”. El formato quedó organizado así:

En cuanto al **liderazgo**, continua la docente de 4º diciendo: “Quisimos destacar, los excelentes procesos de los maestros se premian con la actividad llamada Premios a la Excelencia Normalista que tiene como fin la premiación de las buenas prácticas, se desarrollara en la audiovisuales de la ENSDB el propósito trazado fue asumir la responsabilidad de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela, en cuanto al control y evaluación seguimiento se realizara teniendo en cuenta los estímulos entregados a los maesos”.

Otra actividad que expuso otra docente de 2º en la construcción del plan de acción fue:

“Institucionalizar el evento, Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras, que tiene como propósito: Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral. La evaluación y el seguimiento tendrá en cuenta: la Institucionalización y socialización de las buenas prácticas pedagógicas, fomentando la innovación valoración de estas y su aprovechamiento en las mejoras de la calidad educativa”. Aquí el cuadro redactado:

Tabla 5

Intervención Segundo Grupo

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
LIDERAZGO	<i>Institucionalizar la distinción “X” en reconocimiento a la labor pedagógica e investigativa que desarrollan los maestros.</i>	Una vez por mes	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Distinción.	Asumir la responsabilidad de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela.	Entrega de estímulos (menciones de honor, recordatorios, entre otros) a docentes reconociendo su labor.
	<i>Institucionalizar evento “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras”</i>	Una vez al año	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Material necesitado por los expositores.	Reunir a los docentes que se muestren interesados en compartir su experiencia y conocimiento respecto de sus prácticas exitosas en el ámbito educativo. Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral.	Institucionalización y socialización de las buenas prácticas pedagógicas, fomentando la innovación valoración de las mismas y su aprovechamiento en las mejoras de la calidad educativa.

Fuente: Elaboración propia

Continuando con nuestro aporte en el elemento de Trabajo en Equipo el grupo propuso la actividad: “El cine nos une a todos lo que se haría aquí es proyectar películas de la actualidad que enriquezcan el quehacer o que hagan reflexionar sobre el mismo. El Propósito es Promover con cine foros de reflexión pedagógicas a través del trabajo en equipo. El seguimiento o evaluación se realizará con la apertura de los espacios para cine foros y mesas de trabajo”.

La docente de 4°. Grado interviene y expresa: “Otra actividad y para terminar nuestro aporte en este elemento, es *Mentes, corazones y manos unidas* con propósitos, que consistirá en una charla compartida por docentes psicóloga de la sede 3, el objetivo para esta actividad es: 1. Reconocer lo que es el trabajo en equipo como una estrategia, ventajas y desventajas. 2. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB. Para evaluar los resultados se tendrá en cuenta la identificación de los que es trabajo en equipo como medio de sensibilización y se realizaran entrevistas abiertas para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB”. Se presentan estas ideas en el cuadro correspondiente a Trabajo en equipo:

Tabla 6

Intervención Segundo Grupo

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO	<i>El cine nos une a todos</i> (Proyección de películas con reflexiones pedagógicas)	Una vez por periodo en lo posible	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Película Palomitas de maíz Refresco	Promover con cine foros de reflexiones pedagógicas, el trabajo en equipo.	Apertura de diversos espacios para cine foros, y mesas de trabajo en equipo, con miras a reflexiones pedagógicas sobre el quehacer docente.
	<i>Mentes, corazones y manos unidas con propósito.</i> (charla impartida por docente psicóloga, de la sede 3)	Una vez en desarrollo institucional al inicio de 1 año	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Sillas	Reconocer lo que es el trabajo en equipo, que no es trabajo en equipo, estrategias para trabajar en equipo, ventajas y características. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB	Identificación de lo que es el trabajo en equipo como medio de sensibilización. Entrevistas abiertas con maestros para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB

Fuente: Elaboración propia

Finalizado el momento de participación de los diferentes docentes del grupo focal en la construcción del plan de acción, se reúnen las investigadoras con una maestra de 2°. y una de 4°. para hacer la retroalimentación y unificar criterios para finalizar estructuración del plan de acción. En este momento se escuchan intervenciones así:

La Docente de 2º, recuerda que se tienen dos planes y que es necesario unificar se trae a colación el trabajo del grupo 1 en el cual se puede apreciar mucha creatividad, pero sugirieron una sola actividad por elemento por eso dice: “habría que mirar que tanta coincidencia hay entre uno y otro o se unen simplemente”.

Por su parte una de las investigadoras dice: “retomemos los dos cuadros analizamos y se decide, pero antes recordemos que se trata de mediar el proceso de relaciones interpersonales por unas estrategias y que casi en su mayoría las propuestas tienen esa connotación”. Se permite conceptualizar estrategias desde la dirección que serían entonces estrategias gerenciales que para Guerra (2013), se definen como estrategias gerenciales del director, como un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”, es decir, las estrategias gerenciales, deben estar basadas en orientaciones como la toma de decisiones, negociación, comunicación, logrando la integración del personal a fin de lograr la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

Las investigadoras y docentes de 2º. Y 4º. Reunidas analizan detalles que permiten identificar coincidencias en los dos cuadros, se pueden resumir así:

- Coincidencia en la ubicación de los tres elementos y una diferencia en lo propuesto sobre la integración
- Los elementos que identifican las acciones son los mismos en los dos planes
- Las necesidades son las mismas por esta razón las acciones se parecen, diferenciados porque el grupo uno definió en un solo cuadro y el grupo dos define elemento por elemento.
- Las acciones responden a una necesidad y a una teoría existente sobre los elementos.

- El plan de acción surgirá si se unen los dos eligiendo las acciones que contienen la otra específicamente se detienen en lo relacionado al premio a la excelencia.

Para finalizar se elige según lo expuesto por las dos maestras y en consenso con las investigadoras unir acciones que en un 90 % coinciden y queda el plan de la siguiente manera:

Tabla 7

Plan de Acción - Liderazgo

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION DE RESULTADOS
COMUNICACIÓN	Más allá del diálogo (Charlas orientadas por psicología)	Cada seis meses	Sala de lectura sede 3	-Video Beam. - Computador. -Material de lectura	Favorecer la buena comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo entre los docentes de la ENSDB	Encuesta escrita individualizada, para medir avances en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Juntos y revueltos (Realizar integración que integre no que separe)	En semana de Desarrollo institucional	Cancha de la sede 3	-Periódicos Música Implementos deportivos Merienda para compartir	Propiciar espacios para compartir y relacionarnos	Apertura de diversos espacios para el fomento de la comunicación e interacción.
	¿Usted no sabe quién soy yo?	Por meses	Sala de lectura	Cartulina Marcadores Cinta pegante Material fotocopiado	Reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias.	Participaciones acerca de experiencias y vivencias por parte de los maestros sujetos de investigación
ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO

LIDERAZGO	<i>Institucionalizar la distinción “Maestro de maestros” premio a la excelencia Normalista reconocimiento a la labor pedagógica e investigativa que desarrollan los maestros.</i>	Una vez por mes	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Distinción.	Crear estímulos institucionales con criterios definidos por el equipo (Se propone tomar como lo referencia la evaluación de desempeño anual aun sin los maestros pertenecer	Entrega de estímulos (menciones de honor, recordatorios, entre otros) a docentes reconociendo su labor.
	<i>Institucionalizar evento “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras”</i>	Una vez al año	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Material necesitado por los expositores.	Asumir la responsabilidad de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela. Reunir a los docentes que se muestren interesados en compartir su experiencia y conocimiento respecto de sus prácticas exitosas en el ámbito educativo. Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral.	Institucionalización y socialización de las buenas prácticas pedagógicas, fomentando la innovación valoración de las mismas y su aprovechamiento en las mejoras de la calidad educativa.

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO	<i>El cine nos une a todos</i> (Proyección de películas con reflexiones pedagógicas)	Una vez por periodo en lo posible	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Película Palomitas de maíz Refresco	Promover con cine foros de reflexiones pedagógicas, el trabajo en equipo.	Apertura de diversos espacios para cine foros, y mesas de trabajo en equipo, con miras a reflexiones pedagógicas sobre el quehacer docente.
	<i>Mentes, corazones y manos unidas con propósito.</i> (charla impartida por docente psicóloga, de la sede 3)	Una vez en desarrollo institucional al inicio de 1 año	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Sillas	Reconocer lo que es el trabajo en equipo, que no es trabajo en equipo, estrategias para trabajar en equipo, ventajas y características. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB	Identificación de lo que es el trabajo en equipo como medio de sensibilización. Entrevistas abiertas con maestros para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB

Fuente: Elaboración propia

Las investigadoras redactan el objetivo del plan de acción donde se refleja la meta que se desea con su construcción:

Objetivo del Plan de acción: Dar a conocer estrategias gerenciales en el marco de la dirección fundamentados en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales

Justificación del plan de acción: Un plan de acción es una estrategia gerencial que permite, que todas las ideas sean condensadas en un formato, permite que orienta al personal hacia la consecución de una meta específica; tiene sus bases en la toma de decisiones y en el diálogo. Algunos autores como Guerra y Córdova, hablan de la necesidad de visualizar a través de un formato del plan que se quiere seguir, de tal manera que todos los involucrados conozcan las estrategias propuestas por el grupo. Desde este punto de vista y pensando en dar solución a las dificultades presentadas en las relaciones interpersonales se propone esta estructura.

En este, se puede evidenciar el trabajo de los tres elementos del área o fase del proceso administrativo llamado Dirección, se apunta a mejorar las relaciones interpersonales haciendo de la dinámica diaria una reflexión en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Cumpliendo con el tercer objetivo propuesto en la presente investigación, se socializa el plan de acción con este fin se realiza una reunión de todos los docentes de sede 3 de los grados 2º., 3º. 4º. Y 5º. En ella las investigadoras presentan el plan de acción exponiendo la manera como se logró llegar a este.

Una de las investigadoras expresa: “Presentamos a ustedes el plan de acción que tiene como objetivo: Dar a conocer estrategias gerenciales en el marco de la dirección fundamentados en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales. Para llegar a la construcción de este plan de acción se creó un grupo focal formado por docentes de segundo y cuarto y se partió de un análisis de la evaluación institucional en la cual se identificó dificultades a nivel del clima institucional en los aspectos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo”.

La otra investigadora, expresa que: “Para verificar la existencia de este dato se aplica un cuestionario a los docentes de 2°. Y 4° sus resultados evidentemente muestran las mismas dificultades. Partiendo de este se realiza el bagaje textual y se delimita la temática, que indica que es necesario ubicar la investigación en el área de gestión directiva y en ella trabajar en comunicación, liderazgo y trabajo en equipo”.

Una docente de 2° dice que: “Al crear el grupo focal se indica la necesidad de atender una realidad a partir de la fase directiva tomando como base a Cordova (2002) quien define Proceso administrativo con sus fases aportando luces para identificar los elementos que propone y los aspectos de la guía 34 que concuerdan recordando que la guía es la base para aplicación de la evaluación institucional”.

Se lee uno a uno los elementos y las actividades que se plantearon. Al presentar el elemento de comunicación interviene una maestra de 5°. Y expresa: “Me parece importante la primera actividad es una charla periódica que se planea, si se le hace seguimiento y se valora su significado no solo se lograría atender la comunicación sino los otros elementos”.

Una docente de 3°. Valora las actividades que se ubican en el elemento de comunicación y dice: “La actividad de integración, juntos y revueltos me llama mucho la atención porque es bien cierto que por lo general llegamos a sede 1 y terminamos los mismos con los mismos o entre nosotros igual estamos siempre los de tercero con los de tercero, segundo con segundo, esta actividad según la veo ayudaría a conocernos y hacer parte de los demás grupos teniendo siempre de que hablar y que compartir”.

En cuanto a liderazgo una docente de 5° expresó: “los estímulos son necesarios y muy oportunos en el día a día el premio a la excelencia sería un medio muy bueno para resaltar no

solo a los maestros que son muy buenos sino a los que viven su profesión de la mejor manera, por eso es de vital importancia que se reconozcan desde las diferentes gestiones que realizan en el aula”.

Continuando con el elemento de liderazgo fue notorio su interés por el “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras” varios maestros comentaron entre ellos la importancia de realizar el encuentro y participar del mismo.

En cuanto al Trabajo en Equipo, se identificaron con las actividades planeadas, “Mentes, corazones y manos unidas con propósito” y entre las opiniones de los docentes se puede mencionar la de la docente de 3° que dice: “Genial porque al iniciar el año necesitamos entrar con unidad de criterios y seguir rutas, aunque la manera de llegar a los estudiantes y compañeros sea diferente”.

Otra docente de 5° expreso: “Me gusta como suena esta actividad me ubica en ese trazar una ruta unificada en un trabajo en equipo mancomunado”.

Al terminar la construcción, se hace entrega a cada docente de este. En ese momento se reciben algunos mensaje de los docentes que confirman que se logró la transformación a su modo de ver; una profesora de 4° dice: “Buenos días mi nombre es.....soy docente de la escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla, manifiesto como de manera ajustada a nuestra realidad se nos presenta la dinámica de construcción del plan de estrategias gerenciales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Este plan nos impacta de forma positiva porque nos tiene en cuenta como personas individuales con dificultades y a su vez con fortalezas y como equipo con necesidades y con talentos, pero también con capacidades por perfeccionar cada día logrando constituir este plan que es camino es rumbo que nos lleva a conformar

positivamente todos lo que somos y que busca el bienestar de todos nosotros. Muchas gracias”.

En el proceso de construcción, las individualidades se vieron afectadas porque se generaron espacios para el trabajo en equipo, que enruta una oportunidad de llevarlo a la praxis como medio para llegar a un clima laboral mucho más adecuado.

Por otro lado, el impacto positivo causado por la construcción del plan de acción en los integrantes del grupo focal fue notorio, ya que a través de éste se le da solución a una dificultad sentida por ellos. Una profesora de 2º lo expone así: “La dinámica presentada en la construcción del plan es una excelente estrategia que logro impactar de manera positiva al grupo, además de que abrió el espacio para generar ideas a partir del dialogo y la comunicación conjunta en la que todos participamos llegamos a acuerdos y se evidencia el trabajo en equipo, siendo una estrategia muy oportuna de acuerdo a los elementos que hemos trabajado y además ha constituido la ruta dar la pronta solución a la temática planteada”.

La inquietud por el compromiso en la investigación se vio hecha realidad al construir el plan de acción; se valora la dinámica, al igual que los efectos alcanzados en el grupo focal en donde se hace visible la articulación y unidad de criterios por primera vez los grados 2os y 4os. Es evidente en el mensaje de una de las profesoras de 2º: “Adoptar el plan de acción como una macro estrategia para superar las dificultades encontradas en lo relacionado al trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, nos permitió articular más los procesos entre ambos grados que están en la jornada de la tarde y esto se evidencia en que cada miembro del equipo está trabajando desde su fortaleza eso indica que los propósitos que se plantean en una actividad, se están logrando de una forma más adecuada y más precisa porque sabemos que función cumple cada uno y pues adoptar al elaborar ese plan de acción entre nosotros mismos pienso que implicaba que cada uno tomara conciencia de su participación activa en cada una de las acciones

propuestas pues como si surgió de nosotros mismos lo mejor para que ese plan se concretara es que cada uno aportara su granito de arena y muchas de esas actividades llegaron a feliz término porque todos nos involucramos de una forma, con un compromiso muy fuerte de que querer mejorar las relaciones interpersonales en nuestra sede”.

La comprensión de la problemática, es razón para transformar posiciones y actitud que dan origen a reflexiones muy centradas en el deber ser de ahora en adelante como equipo de trabajo es por esto que una de las docentes de 4º expresa: “Para Dallys Argote y Adis Miranda responsables de la investigación cuya propuesta es mejorar las relaciones interpersonales en la ENSDB. Al respecto me atrevo a pensar mi sentir una vez detectado el problema de investigación resumido en tres aspectos como la comunicación, liderazgo y el trabajo en equipo, nos llevaron a reflexionar de tal manera que se logró producir en nosotros un desequilibrio por tal razón propusimos estrategias de mejora, nos motivamos tanto que se notó un cambio de actitud una vez que se construye el plan de acción, un cambio de actitud, mucha receptividad, iniciativa y participación con entusiasmo y mucho interés en la elaboración de los trabajos asignados con el fin de obtener buenos logros.

Por su parte otra Docente de 2º explica los cambios que hay en la jornada de la tarde: “En las últimas actividades realizadas, se ha notado el trabajo en equipo, y por consiguiente excelentes resultados, lo que nos ha llevado a reconocer cómo el trabajo en equipo hace que aumentemos nuestras cualidades y disminuyamos nuestras debilidades, también he observado como entre compañeros hay manifestaciones de alegría por los logros obtenidos en las actividades que han dirigido. Por otro lado, los docentes nos hemos interesado por realizar propuestas de nuevos canales de comunicación que permitan mejorar y aumentar el atractivo de la institución”.

Por último, el sentir de unidad y fraternidad en un hacer de las relaciones una experiencia que enriquece que transforma y produce conocimientos al respecto, es por esto que otra profesora de 2° expresa: “A modo de testimonio considero que el proyecto ha sido una experiencia enriquecedora, se puede decir que sentimos el proyecto como nuestros puesto que hemos sido participes activos en el desarrollo del mismo, las estrategias de acciones realizadas han contribuido de forma significativa constituyéndose el plan de acción en un medio impactante para promover mejoras y disminuir dificultades favoreciendo así la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo potencializando en nuestra ENSDB un mejor clima laboral, una cultura de trabajo en equipo clave en el ejercicio laboral docente.

Los espacios brindados han fomentado el conocimiento progresivo de nuestros compañeros estrechando los lazos de unión, fraternidad y reflexión mejorando la capacidad de comunicación y relación con el otro. Estamos muy agradecidos por formar parte activa en esta labor, en la cual se tuvieron en cuenta desde un principio nuestras necesidades y se observaron dificultades para buscar siempre las mejoras y el bienestar de nuestra comunidad normalista”.

Al culminar el presente estudio fue satisfactorio para las investigadoras poder observar la actitud de los diferentes actores de interés cuando mostraron entusiasmo, sinergia, integración, disposición de trabajo, compromiso, responsabilidad, sentido de pertinencia e interés por las actividades que van a ejecutar en beneficio de ambos

Cabe destacar que fue una etapa de valiosos aprendizajes, de crecimiento personal y profesional, puesto que se debe poseer cierto grado de tolerancia, dedicación, equidad, solidaridad, involucramiento, trabajo en equipo, sobre todo saber escuchar y motivar a las personas. No obstante, las investigadoras deben estar preparadas para cada situación de éxito o desmotivación, ya que durante el proceso de investigación en algunos momentos se presentaron

discrepancias que con paciencia, tenacidad y dedicación se fueron solventando.

7.2. Reflexiones Finales

Durante el desarrollo de este proyecto, las investigadoras expresan que se sienten muy reconfortadas de los diferentes encuentros realizados ya que durante todas las reuniones, se pudo sentir la gran receptividad y alegría mostrada por el personal directivo y docente de la institución, la confianza que como profesional tienen hacia ellas, las manifestaciones de entusiasmo que revelaron, el aporte de ideas, los permisos y libertad para ejecutar lo más conveniente para garantizar una planeación con mayor pertinencia y pertenencia, ello permite asumir con sublime compromiso y amor este el cual se emprendió en conjunto.

Así mismo, se destaca la participación espontánea de los docentes cuando se discutían los posibles temas, a pesar de las diferencias que como ser humano poseen, en su mayoría dieron grandes aportes, y se sintieron muy motivados para hacer las actividades propuestas, ello permitió asumir con mayor compromiso y amor el reto de educar, apoderarse juntos docentes, de 2º. – 4º del proceso, de la observada analizada y proponer una solución que en su ruta permitió la praxis de estrategias que motivarlo y cambiaron su forma de relacionarse, en provecho de todos los involucrados en la ENSDB.

De acuerdo a los momentos de la investigación puede decirse que una vez reunidas las investigadoras en el primer encuentro se puntualizó en la evaluación institucional, allí se identifica que las dificultades notorias están señaladas en el componente de clima institucional específicamente en la dirección y refleja necesidad de atender Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.

Las intervenciones de los maestros dieron respuesta a las causas en cierta manera de las dificultades presentadas a nivel de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo como los tres elementos del área de gestión dirección.

Por cuanto se retoma la teoría de Córdova (2012), quien sobre el proceso administrativo dice que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas, cabe destacar, la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean, asimismo, las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control, igualmente, es un proceso porque cuando se realiza el control se obtienen desviaciones entre lo planeado y lo realizado, estas sirven de retroalimentación para la nueva planeación y así sucesivamente. Esta teoría ubica claramente la necesidad del proyecto sobre las relaciones interpersonales entre docentes y se ubica en la etapa de Dirección según Córdova y en el lenguaje propio de la escuela guía 34 el área de gestión directiva.

Después de mirar el esquema los docentes analizan la realidad a la luz no solo de la evaluación sino de una teoría que ilumina hace más real el deseo de solucionar unas dificultades reales entre ellos. Pero además de reflexionar en lo anterior desde el punto de vista de los docentes la reflexión se refiere a identificar aspectos puntuales en lo que se necesita trabajar desde los pares y los líderes. Se pudo llegar a concretar un tema de investigación y la dinámica dio resultado para que participaran y desde el mismo primer momento iniciar la investigación involucrando a un grupo de docentes que será el grupo focal para dinamizar la investigación y llevar a cabo la propuesta.

Se finaliza el primer momento en el cual la motivación se mantuvo durante la reunión lográndose el objetivo de esta, con aportes para el próximo momento que permitirá identificar

aspectos específicos de las dificultades presentados. Se espera entonces la reflexión en el esquema y no es distante a lo que se reflexionó antes de presentar la evaluación.

En segunda instancia Teniendo en cuenta, la reunión de docentes de 2º y 4º las investigadoras tomando como base la información detallada de las respuestas de las encuestas se estableció un análisis de las mismas con el fin de retroalimentar el proceso y en una comparación entre lo expresado en las encuestas, lo que se ha podido identificar de estos dos encuentros y las teorías encontradas sobre el tema que iluminan el proceso investigativo.

Desde el punto de vista anterior, se pueden identificar tres aspectos relevantes que coinciden con los resultados de la evaluación institucional. Es notorio que todos expresaron que no es responsabilidad del líder, es responsabilidad de todos, Pero debe ser motivado por el líder y crear espacios para compartir ideas y vivir en convivencia. De igual forma es relevante unas impresiones aportadas por los maestros en términos generales además de las descritas en párrafos anteriores se identifica: la falta de concertación para la toma de decisiones aspectos que se ubica dentro del el elemento de liderazgo que debe propiciar los medios para la concertación y la participación en la toma de decisiones que así lo requieren. La dificultad generada por la separación de las sedes. Se manifestó desconocimiento sobre los procedimientos y decisiones de las diferentes instancias (consejo Directivo, consejo académico, entre otros). Lo anterior afecta la comunicación institucional.

Por tanto, el personal de una institución representa el recurso humano con que se cuenta, es el factor principal en la marcha de este, quien posee sentimientos, ideas, experiencia, conocimientos y habilidades que son trascendentales para el logro de los objetivos y el manejo adecuado de los demás recursos como materiales, financieros entre otros. En educación es necesario unir esfuerzos y trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos

institucionales. El director, al delegar, asignar funciones y compartir autoridad, permite que los personales a su cargo desarrollen habilidades, destrezas y potencialidades para la consecución de los objetivos y el culminado de actividades efectivamente.

Al culminar el presente estudio fue satisfactorio para las investigadoras poder observar la actitud de los diferentes actores de interés cuando mostraron entusiasmo, sinergia, integración, disposición de trabajo, compromiso, responsabilidad, sentido de pertinencia e interés por las actividades que van a ejecutar en beneficio de ambos.

En este sentido, un investigador en acción no puede permitir que las dudas y el pesimismo afecten el trabajo, de allí la importancia de la integración, participación e involucramiento, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, compromiso, visión compartida, objetivos en común y protagonismo. En la actualidad resulta exitoso observar a todos los involucrados en este arduo trabajo, organizando, planificando cualquier actividad donde todos asumen su corresponsabilidad de manera espontánea.

En síntesis, la satisfacción más grande que se siente como investigadoras es poder apreciar como las Estrategias Gerenciales en el Marco de la Dirección Para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales en los Docentes de la ESNDB. han permitido asumir el cambio de actitud individualista por una acción cooperativa. Todo esto con la aplicación de la investigación cualitativa como enfoque que permitió identificar y comprender las diferentes realidades en el contexto de estudio para transformar el contexto, de igual manera facilitó la consideración de las experiencias de vida de cada uno de los actores como base para la integración y cohesión para fomentar la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo como estrategias gerenciales en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Aunado a ello, se logró el intercambio de saberes desde los diferentes campos de trabajo, partiendo del conocimiento del colectivo institucional a fin de gestar la transformación con interés de mejora continua y así dar respuesta oportuna mediante la implementación del plan de acción para subsanar cualquier irregularidad encontrada.

8. Conclusiones Generales

Hoy por hoy la dinámica en las instituciones educativas, requiere de procesos estratégicos para el desempeño de la función directiva que permita optimizar el clima institucional, el cual no sólo influye en el aspecto organizacional, sino en la convivencia pacífica; la razón por la cual, se han creado instrumentos que evalúan los procesos en las mismas. Las evaluaciones institucionales emplean formatos que llevan a la construcción de planes de mejoramiento o creación de acciones que enrutan los aspectos de la gestión hacia metas precisas.

La guía 34 en la gestión directiva en su proceso clima institucional según la guía 34 en su evalúa el ambiente escolar que propicia el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Para que esto pueda darse, la comunidad educativa hace un análisis de la auto evaluación institucional que permita elaborar un plan de mejoramiento identificando los factores críticos detectados en la misma.

Unido a este proceso que invita a la vivencia del trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación se desarrolla esta investigación que propone un plan de acción con el fin de aplicar estrategias gerenciales para un óptimo clima institucional.

Los resultados en el proceso de clima Institucional no fueron los mejores y esta razón llevó a las investigadoras a proponer una solución para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes de la ENSDB en el marco de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo como

elementos fundamentales de la fase de Dirección del proceso administrativo de una institución educativa.

Se identifican las **Estrategias Gerenciales** y se centra en el proceso administrativo específicamente en la fase llamada de Dirección con sus tres elementos comunicación, liderazgo y trabajo en equipo que corresponden precisamente a los aspectos del área de Dirección en la Guía 34 que orienta los procesos de calidad del MEN. Se definen entonces estrategias gerenciales como los métodos, técnicas y procedimientos que ayudan a mejorar el desempeño de un gerente, luego de definir las respectivas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades ahora bien en el ámbito educativo, se proponen, desarrollar la promoción gerencial, análisis y así comunicar y comprometerse en el logro de objetivos que beneficien a la institución con la participación de su personal a cargo. Se constituye un grupo focal.

Para alcanzar el primer objetivo específico, se aplicó y socializó un cuestionario que permitió la participación de los docentes de la jornada de la tarde de la sede 3 respondiendo de manera honesta las diferentes preguntas con lo cual se identificaron las estrategias: talleres, tardes de merienda, reconocimiento de buenas prácticas, encuentros de innovación, práctica pedagógica y reflexiones.

En el proceso mencionado se ve la necesidad construir un plan de acción que permita mejorar las relaciones interpersonales a través de una mejor comunicación, un liderazgo y trabajo en equipo procurando un equilibrio en el clima institucional..

Con un tipo de investigación Acción se persigue la participación de los actores y se logra a través de un grupo focal la transformación de sus actitudes y estilo de trabajo con el desarrollo de la ruta hacia la construcción de dicho plan.

Estos tres elementos son claves en las relaciones interpersonales y se evidenciaron a los largo

de la investigación porque se logró la participación de todos en cada rol y en cada reunión de tal manera que se vio reflejado lo planteado en la ruta de construcción del plan.

Para la socialización del plan de acción construido se hizo una reunión general con todos los docentes de sede3 jornada mañana y tarde en la que evidenció el trabajo realizado por el grupo focal caracterizado por la participación masiva, la integración de los docentes y toma de decisiones y llegar a acuerdos para la ejecución de este plan en la sede 3.

Finalmente, el impacto de esta investigación fue haber logrado el objetivo general e inquietar a los docentes de tal manera que se vio la necesidad de desarrollar el plan de acciones en pro de unas relaciones interpersonales óptimas para el logro de la convivencia pacífica y la calidad en la educación. La dinámica para la elaboración del plan favoreció la puesta en marcha de este permitiendo alcanzar el objetivo en el grupo focal organizado.

9. Recomendaciones

Las relaciones interpersonales en un grupo de personas requieren de dinámicas que lleven a la praxis acciones en búsqueda de un equilibrio en el buen trato, la comunicación, el verdadero trabajo en equipo, y un liderazgo.

La investigación generó interés y transformación en el grupo focal, pero es necesario que el plan de acción sea llevado a la práctica y se realice el debido control para que incluso el proceso administrativo cumpla sus fases poco a poco.

La escuela Normal Superior del Distrito tiene 3 sedes, el grupo focal estaba localizado en una sede y en una jornada es de vital importancia que se trabaje en la dinámica y la práctica del plan en las tres sedes para proyectar lo investigado y de paso generar espacios para fortalecer elementos de la fase directiva.

Vale la pena que la investigación se amplíe y teniendo en cuenta los resultados de la ENSDB se comparta con otras escuelas y sea razón para que otros estudiantes se interesen por este tema.

La organización del grupo focal permitió que se generara interés y transformación en la ruta hacia la construcción del plan de acción, es de vital importancia que se generen otras estrategias para lograr que se total el interés y la transformación.

10. Referencias

- Aguerrondo, I., & Xifra, S. (2012). Análisis de una política pública. Reorganización de la supervisión educativa en Ecuador en un contexto de cambio estructural5. *Revista Análisis Público*, 85, 75-102.
- Álvarez Valencia, F. A. (2017). El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del municipio de Marinilla.
- Alles, M. (2005). Dirección: estrategia de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A Argentina.
- Alles, M. (2006) Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Ediciones Granica, S.A.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Ander-Egg, E. (2008). Métodos y Técnicas de Investigación Social. Técnicas para la recogida de datos e información. Volumen IV, Buenos Aires: Lumen Hvanitas.
- Blacke F. (2014). Proceso administrativo. Universidad de Cordoba. Monteria Colombia
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (2013). Más allá del dilema de los métodos Bogotá: Ediciones Uniandes-Grupo Editorial Norma.
- Borjas, J. (2008). Supervisión. Internacional Thompson editores, S.A. de C.V.
- Carvajal, S. E. A., Chambers, K. A., Fernández, C. C., & Zuvic, N. Y. (2012). Representaciones sociales sobre calidad y equidad en educación. *Salud & Sociedad*, 3(3), 293-311.

- Ccaihuari Medina, C. (2017). Supervisión pedagógica y gestión del talento humano en instituciones educativas públicas de educación primaria del distrito de Comas-Ugel 04, Año 2016.
- Chicaiza Paredes, D. S. (2016). *Las actividades docentes y su relación con la gestión académica en la Unidad Educativa Dr. Benigno Malo de la parroquia Chiquicha, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias humanas y de la Educación. Carrera de Docencia en Informática).
- De la Cruz, I. (2008). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Ministerio de educación y Deporte. Edita Secretaría General Técnica
- Dinube, J. (2004). Modelo de gestión por competencias GESTION 2000.
- Espejo Rivera, R. (2017). Gestión institucional y desempeño docente en la Institución Educativa Libertador José de San Martín, UGEL 14, Oyón, 2014.
- Finol, M. y Camacho, Hermelinda (2006). El proceso de investigación científica. Venezuela: Editorial Ediluz.
- García, J. (2001) La Formación de Formadores para la Formación Continua. Buenos Aires Paidós
- García, J. y Martínez C. (2011) Seminario: Las competencias personales en el C.F.G.S. Educación Infantil.
- Garza, J. (2005). Valores para el ejercicio profesional. Guías Didácticas. México. Mc Graw Hill. Interamericana Editores S.A C.V
- Gil'Adi, D. (2005). Inteligencia emocional en práctica manual para el éxito personal y organizacional. Caracas Mc Graw Hill.

- Guagcha, Y., Alberto, M., Herrera, Z., & Ramón, E. (2018). *Estrategias metodológicas en el aprendizaje significativo en los estudiantes del subnivel medio* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.).
- Hargreaves, A (2000). Emociones encontradas: profesores percepciones de sus interacciones con estudiantes. La enseñanza y la formación del profesorado
- Hargreaves, A. (2000): Formación Docente. Secretaria de Educación Pública. México. Editorial Limusa.
- Hernández, N. (2009). Estrategias gerenciales del personal directivo y valores institucionales en las escuelas de educación básica primaria del Municipio San Francisco 1. Tesis de maestría. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo-Venezuela
- Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2008). Metodología de la Investigación Holística. Ediciones de la Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Caracas.
- Hoffman, H. (2014). Resilience as an organizational strategy . In *Forum Humanes* (Vol. 2, No. 2, pp. 67-75).
- Investigación y Estudios Gerenciales A.C. (Barquisimeto - Venezuela) ISSN: 2244-8330 - Depósito Legal: ppi201002LA3492 – / Año 2 N° 4 [125-145]
- Jarrín, Fabiola. (2012). El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en equipo. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(2) 61-72. Julio 2012. ISSN 1870-557X 61.
- Kiruja, E. K., & Mukuru, E. (2018). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *IJAME*.

Lewis, L. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*.

John Wiley & Sons.

Longenecker, O; y Simonetti, J. (2012). Cómo conseguir los mejores resultados. Cinco

conceptos fundamentales para una actuación óptima. Ediciones Deusto. España.

March (2004). Formación Continua de Educadores. Nuevos desafíos Chile.

Marenco López, R. E., García, V., & del Socorro, L. (2016). Incidencia del Liderazgo de la

directora en las Funciones Administrativas del “Colegio Público del Poder Ciudadano

Benjamín Zeledón Rodríguez”, turnos Matutino y Vespertino, ubicado en el Barrio el

Recreo, Distrito III, Municipio Managua, II semestre 2015 (Doctoral dissertation,

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Márquez Moya, Mercedes (2007). Metodología de la investigación. Universidad Nacional

Experimental Politécnica (UNEXPO) de Venezuela.

Martínez Miguélez, Miguel (2013). Investigación cualitativa. Madrid. Editorial Trillas.

Meléndez, A. (2012). Técnicas gerenciales creativas aplicadas por los docentes en contextos

educativos para la mejora del rendimiento estudiantil. Revista Arbitrada del Centro de

Mercader F (2018). La Formación Docente-Directivo. Colombia Editorial Santa Fe.

Murillo, S. (1999). Relaciones humanas. Segunda Edición. Editorial LIMUSA. S.A. México.

Murillo, S. (2001). Relaciones humanas Segunda Edición. Editorial LIMUSA S.A. México.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource*

management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Ochoa, L. E. N., & Díaz, J. D. D. F. (2017). Gerencia del aprendizaje como componente

fundamental para la calidad educativa en instituciones de educativas. *GESTION*,

COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN, 5(1).

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO, 2012). La educación del siglo XXI. México. Comisión Internacional de Educación para el Siglo XXI.
- Parra, Javier (2006). La guía del muestreo. Venezuela: Faces.
- Paz-Sandín (2003). Investigación cualitativa en educación. España. Editorial Mc Graw Hill
- Piñero, M. y Rivera Machado, M. (2013). Aprender-hacer investigación en formación docente desde la mirada de los estudiantes de la UPEL IPB. Universidad de Carabobo, Venezuela. Disponible en <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj16/art10.pdf>
- Ramírez, M. (2010). Estrategias gerenciales y cultura organizacional. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo- Venezuela.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Prentice hall.
- Rojas, B. (2010). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis. Caracas: Fedeupel.
- Romero, A. C. (2010). *Aprender a ser maestro* (Vol. 61). Universidad de Castilla La Mancha.
- Ruedas, Martha; Ríos, María y Nieves, Freddy (2007). Epistemología de la investigación cualitativa. (UPEL). (ULA). Disponible en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/>
- Rusque, Ana María (2010). De la diversidad a la unidad en la investigación científica. Ediciones FACES/UCV. Caracas – Venezuela: Editores Vadell Hermanos.
- Silva, S. D. C. A., Romero, Y. M. Q., & Aparicio, M. E. B. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Municipio Miranda. *Negotium*, 12(35), 56-79.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus groups: Theory and practice* (Vol. 20). Sage publications.

Urdaneta, E. (2005). El Concepto de Competencia: Una mirada interdisciplinar. Bogotá.

Sociedad Colombiana de Pedagogía.

Wong, A. H. W., Gang, M., Szyld, D., & Mahoney, H. (2016). Making an “attitude adjustment”: using a simulation-enhanced interprofessional education strategy to improve attitudes toward teamwork and communication. *Simulation in Healthcare*, 11(2), 117-125.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2000) Tutoría o Coaching en el Trabajo. Madrid. Editorial Mc Graw-Hill

Anexo 1

Socialización de Evaluación Institucional y Retroalimentación

BITACORA DE TRABAJO No. ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)		
Actividad: Socialización de la Evaluación institucional de la ENSDB	Fecha de Ejecución JUNIO 25 DE 2018	Observaciones Se aprovecha la última semana de desarrollo institucional
Descripción de la Actividad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción sobre el significado de evaluación y ubicación en la guía 34 del MEN 2. Socialización de la evaluación institucional 2017 y análisis de resultados con los maestros 3. Selección de aspectos a mejorar con la participación de todos los docentes de 2º. Y 4º. 4. Conclusión y reflexión del trabajo realizado 		
Objetivo de la Actividad: Socializar y analizar los resultados de la evaluación institucional de la ENSDB 2017.		
Tiempo de Duración: 2 Horas		
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 3		
Materiales utilizados en esta Actividad: Evaluación Institucional basada en la guía 34 Video Beam, computador		
Trabajo realizado en Detalles y reflexión basado en los Teóricos.		
<p>Siendo las 2 p.m. del día 25 de Junio de 2019, inician el ingreso a salón de lectura de la sede 3 los docentes de 2º. Y 4º. Invitados por las investigadoras 1 y 2, se saludan y aprovechan para dialogar un poco con la rectora y comunicarles algunos detalles de los avances en los procesos para la presentación de pruebas online esto es lo que dicen las maestras interesadas:</p> <p>D. de grupo de 4º.D: Estamos de acuerdo con la prueba online y nos parece que Es una manera de entrenar a los niños para la prueba del ICFES que nos sabemos si se va a dar este o el otro año y rico ir a sede 1, pero no sería mejor que se arreglara el internet en sede 3 para presentarlas aquí?.</p> <p>D. de grupo de 4º. B De todos modos, expresa no es suficiente el número de computadores en sede 3 para el tiempo que coloca la prueba.</p> <p>Mientras ese dialogo se da van llegando el director de grupo de 4º. E y 3 docentes de segundo D., Director de grupo de 2º.E , Directoras de grupo de 2º. A y D. Estos últimos establecen una comunicación entre ellos sobre el diario pedagógico que presentarán como modelo y las correcciones que le hicieron dese coordinación se dieron respuesta a la inquietud de los docentes 4º. Del porque no se hacen o presentan las pruebas online en sede 3 recordando que se necesitan muchos computadores y velocidad de acuerdo a exigencias y sede 3 cuenta con un internet que solo daría oportunidad para uno o dos grupos. Pero como la inquietud es el internet se deja la</p>		

inquietud y se toma nota en un acta de docentes empleado por la coordinación quien recordará la inquietud a la rectora.

La investigadora 1 (Adis Miranda): hace la invitación para sentarnos explica el objetivo de la reunión diciendo que en este encuentro se socializara la evaluación institucional del 2017 que se analizará como parte del proceso de investigación al tiempo que presenta el consentimiento que avala la participación de parte de cada docente en dicho proceso valga la redundancia. Continúa la compañera sobre la evaluación institucional y su relación con la guía 34 el MEN. En este momento intervienen los docentes recordando las áreas de gestión, y sus elementos.

La profesora Directora de grupo de 4º.D expresa: esta es la guía que orienta igualmente la evaluación de los docentes nombrados según el decreto 1278. Lo anterior para dar mayor claridad a lo escuchado.

Después de este dialogo **la investigadora 2 (Dallys Argote)** toma la palabra y presenta los resultados de la evaluación institucional, ante los resultados en detalle y haciendo claridad que se encuentra en el nivel de “pertinencia”, y se centran en el área de gestión de dirección y en el componente clima institucional, allí los maestros identifican debilidades, fortalezas y amenazas que permitieron direccionar el objeto de investigación en el proyecto se escucha la apreciación de los mismos:

Para la **Directora de grupo de 4º.B** en cuanto a comunicación la razón de ser de la ubicación del nivel de pertinencia “se debe a que se pierde la comunicación porque son tres sedes y es muy difícil el contacto directo con la Rectoría”, a pesar de que esta es llevada con acierto y de puertas abiertas.

Siguiendo con la evaluación se identifica que se ven afectados el trabajo en equipo y el liderazgo en este momento se expresa la profesora **la directora de grupo 4º C.** que en la comunicación y el trabajo en equipo hace falta tener más presente la jornada de la tarde en la toma de decisiones dice “creo que llegan ya tomadas y por ende afecta el liderazgo debilitándolo, porque puede perder a confianza y la autoridad”. Por otro lado, la profesora Doris Hormechea dice que ella daría su voto por un trabajo colaborativo y solicita el apoyo de los demás para conceptualizar este y la diferencia con el trabajo en equipo. La **Directora de grupo de 2º.A** (además psicóloga) toma el concepto de trabajo colaborativo así:

“El trabajo colaborativo se puede definir en el cual un grupo de personas intervienen aportando sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común. Se diferencia, del trabajo en equipo, en que lo que se persigue en el trabajo colaborativo es la producción de conocimientos, y no tanto la optimización de resultados. Ahora bien, en el trabajo colaborativo figuras como la del líder o coordinador surgen espontáneamente, y no están rígidamente definidas”.

Ante esta explicación las docentes que tienen conocimiento en lengua española como **las directoras de grupo de 4º. B y 2º. D** quienes expresaron estamos de acuerdo. Complementando la profesora Carmen creo que compete en este momento atender el trabajo en equipo.

La **Directora de grupo de 2º.A** toma la palabra y dice: para mi hay 3 elementos que deben ser fortalecidos: La comunicación, Trabajo en Equipo y Liderazgo.

La investigadora 1 toma la palabra y redondeando un poco la idea expresa: por eso la necesidad de trabajar en las relaciones interpersonales y que en un estudio analizado con mi compañera se pudo identificar que en el proceso administrativo el área de Dirección cuenta con unos elementos según Córdova 2012, son Motivación, Liderazgo, comunicación, comportamiento individual y de grupo. Identificando lo que ustedes han expresado entonces vale la pena que analicemos este mirando que al unir la guía 34 con esta idea la evaluación, la guía y la teoría en mención ¿qué podemos identificar?

Retoma la palabra la **Directora de grupo de 2º.A** y expresa: la interpretación que se da en la evaluación teniendo en cuenta la guía 34 indica que es conveniente que miremos la posibilidad trabajar en estos elementos que están inmerso la motivación en todo lo que se haría cuando se habla de comunicación y trabajo en equipo al igual que liderazgo.

El Director de grupo de 2º. E dice: el comportamiento individual y de equipo se maneja en el trabajo en equipo.

Se toman notas de estos datos para continuar con el proceso

Ya casi para finalizar después de lo expuesto anteriormente, Los maestros expresan que están interesados y motivados para participar y aportar al proyecto se mostraron interesados y motivados para participar y aportar al proyecto.

En conclusión, **la profesora de 2º. C**, expone que: se puede decir que se logró identificar según aportes de los profesores “la pertinencia de esta propuesta en pro del bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa” es evidente.

Así mismo **la profesora de 4º. A** menciona la necesidad de estrategias que se pueden implementar para el logro del propósito investigativo y el abordaje de los elementos identificados en conclusión se toma nota y en una sola idea por lo que la directora de grupo de 2º. D concluye: “sobre todo en estos momentos porque nos encontramos en sede diferentes y se hace necesario mantener las relaciones interpersonales en la escuela de manera eficaz”.

La disposición de los docentes y sus ideas ubican la temática en investigación colocando en al final de la reunión ideas como relaciones interpersonales, estrategias y plan de acción, sobre el área de gestión de Dirección

Se propone nuevo encuentro y se escoge el día 27 de Julio de 2019.

Recomendaciones:

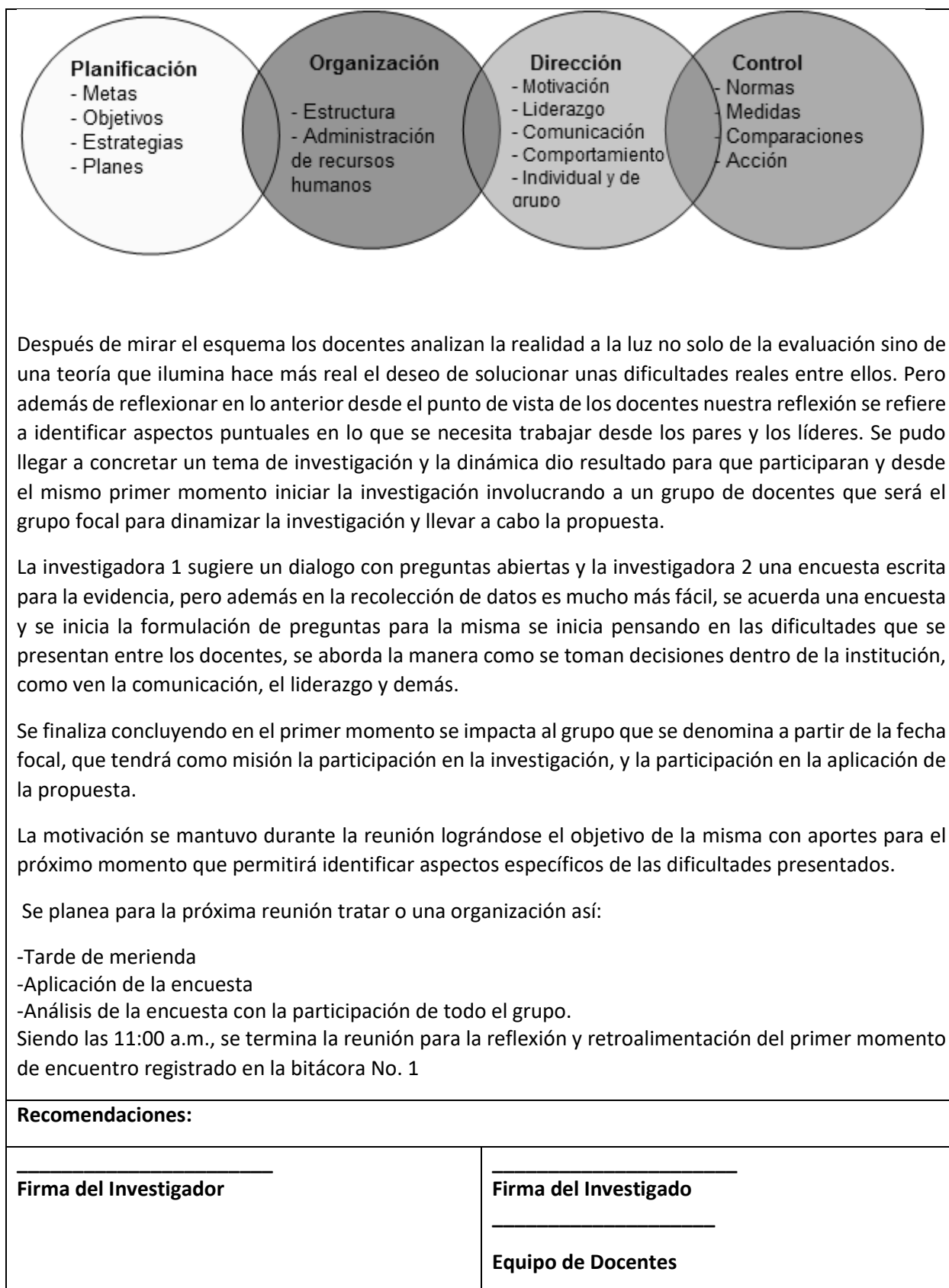
- Se puede ir pensando en acciones concretas para superación de dificultades identificadas a nivel del área de Dirección

Firma del Investigador

Firma del Investigador

Equipo de Docentes

RETROALIMENTACION DE LA BITACORA DE TRABAJO No. 1 ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)	
Objetivo: Reflexionar acerca de los sucesos registrados en la Bitácora No. 1 e identificar conceptos claves del momento para evidenciar la importancia del tema de investigación.	
Fecha: Junio 27 de 2018.	Hora: 8:00 a.m.
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 1	
Materiales utilizados en esta Actividad: Bitácora No. 1,	
Retroalimentación	
<p>Las investigadoras se reúnen al día siguiente de realizado la reunión o el primer encuentro para analizar cada situación presentada en la misma. Para recordar puntualizamos en la evaluación institucional, allí se identifica que las dificultades notorias están señaladas en el componente de clima institucional específicamente en la dirección y refleja necesidad de atender Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.</p> <p>El inicio pudo notarse un dialogo de los maestros de 4º. Sobre el internet aprovechando de pronto la presencia de la rectora quien dice estar enterada y que es necesario remitir a secretaría la necesidad el hablar al respecto aclaro algunas dudas que, aunque ya se habían tratado con coordinación querían comentar con rectoría para reafirmar la necesidad. Se sintieron atendidos y bien al ser escuchados.</p> <p>Las intervenciones de los maestros dieron respuesta a las causas en cierta manera de las dificultades presentadas a nivel de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo como los tres elementos del área de gestión dirección.</p> <p>Se retoma la teoría de Córdova 2012, quien sobre el proceso administrativo dice que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas, cabe destacar, la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean, asimismo, las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control, igualmente, es un proceso porque cuando se realiza el control se obtienen desviaciones entre lo planeado y lo realizado, estas sirven de retroalimentación para la nueva planeación y así sucesivamente. Esta teoría explicada por la profesora Adis después de escuchar y comentar con los docentes la evaluación ubica claramente la necesidad del proyecto sobre las relaciones interpersonales entre docentes y se ubica en la etapa de dirección según Córdova y en nuestro lenguaje guía 34 el área de gestión directiva.</p> <p>Se espera entonces la reflexión en el esquema y no es distante a lo que se reflexionó antes de presentar la evaluación.</p>	



Anexo 2

Encuesta aplicada a Docentes.

UNIVERSIDAD DE LA COSTA**MAESTRIA EN EDUCACION****INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION****INSTRUMENTO DIRIGIDO AL DOCENTE**

Este instrumento tiene como objetivo general recolectar información a fin de proponer un plan de acción fundamentado en estrategias gerenciales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en los docentes de la ENSDB Colombia.

La información que usted suministre será confidencial y de mucha utilidad para la investigación. De la sinceridad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados de este trabajo. Gracias por su colaboración.

ENCUESTA

1. ¿Cuáles dificultades considera que existen entre el personal de la ENSDB?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones dentro de la institución?
3. ¿De qué manera establece buenas relaciones laborales con los demás docentes del plantel?
4. ¿Cuáles estrategias aplicadas por los directivos considera son importantes para mantener la sana convivencia del personal?
5. ¿Comparte con sus compañeros intereses y necesidades laborales dentro de la institución?
6. ¿Cómo le ayuda a sus compañeros de trabajo a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño académico pertinente?

7. ¿Piensa que la comunicación que se desarrolla dentro del plantel se maneja a través de herramientas formales y veraces?
8. ¿Cree que para lograr un clima organizacional óptimo y buenas relaciones interpersonales dentro del plantel influyen en las emociones de los individuos que allí laboran?
9. ¿Cómo es la actuación del rector en el desarrollo de las actividades asignadas?
10. ¿El rector del plantel como fortalece el trabajo en equipo entre sus empleados?
11. ¿Considera que la gerencia del plantel se centra más en las fallas y castigos, que en mejorar el desempeño laboral del personal? ¿por qué?
12. ¿Considera que la dirección del plantel permite a los docentes participar en la toma de decisiones?
13. ¿Considera importante participar con entusiasmo y agrado en los encuentros que se realizan como reuniones, talleres, entre otros?
14. ¿Cree que su participación en los distintos encuentros que se realizan dentro del plantel es relevante para fomentar un ambiente de trabajo productivo?
15. ¿Tu motivación hacia el trabajo es un factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en el plantel?
16. ¿Considera que el grupo de docentes que labora en la institución le motivan a innovar y mejorar su desempeño académico?
17. ¿Considera que para tomar decisiones en la institución se llega a un consenso con facilidad entre sus miembros?
18. ¿Considera que fomentar un clima organizacional adecuado es solo responsabilidad del líder?

Anexo 3 Bitácora No 2.

Aplicación de Encuesta y Socialización de sus Resultados.

Retroalimentación

BITACORA DE TRABAJO No. 2		
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)		
Actividad: Aplicación de encuestas y socialización de resultados en tarde Merienda.	Fecha de Ejecución JULIO 19 de 2018	Observaciones -Se realiza en una jornada de trabajo es decir la tarde -Se firma consentimiento informado
Descripción de la Actividad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diálogo sobre la bitácora de la reunión anterior compartir de merienda 2. Invitación a participar de la investigación y aplicación de la encuesta 3. Socialización de lo expuesto en la encuesta 		
Objetivo de la Actividad: Aplicar la encuesta sobre las relaciones interpersonales Socializar lo respondido estableciendo reflexión sobre la misma		
Tiempo de Duración: De 12 a 6 (6 horas)		
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 3		
Materiales utilizados en esta Actividad: Hojas de Block, salón, sillas, computador, video Beam		
Trabajo realizado en Detalles		
<p>Se inicia este momento compartiendo una merienda y en medio de ella se dialoga con los maestros de 2°. Y 4°. Se invita a participar de la investigación que según lo analizado hasta el momento tendrá que ver con las relaciones interpersonales. Los docentes después de explicar lo referente al consentimiento informado firma el mismo (ver anexo), luego se entrega la encuestas que contiene 18 preguntas con temas específicos como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las dificultades que existen entre el personal de la ENSDB, 2. El proceso que se lleva para la toma de decisiones en la institución, 3. Manera como se establecen las relaciones interpersonales entre los docentes 4. Estrategias aplicadas por los directivos para mantener la sana convivencia del personal 5. Que herramientas se emplea en la institución para mantener las relaciones interpersonales 6. Como es el actuar de la rectora ante sus funciones 7. Se procura el trabajo en equipo 8. Se permite la participación de los docentes en la toma de decisiones 9. Participación de los docentes en las actividades planeadas por la institución. 10. Existe consenso en la toma de decisiones entre los miembros de la comunidad educativa 11. El clima institucional y el líder de la comunidad educativa. <p>Los docentes respondieron las encuestas, pero antes dialogaron sobre los aspectos relevantes en las relaciones interpersonales entre ellos mientras compartían una deliciosa merienda. Para hacer más ágil el proceso solicitaron socializar las respuestas intercambiándose las hojas para hacer el vaciado entre todos. Sus respuestas son:</p> <p>En la primera pregunta se hace referencia a las dificultades que considera existen entre el personal de la ENSDB (Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla). En esta pregunta fueron relevantes los</p>		

siguientes conceptos que coincidieron y los que nos expresados con mucha sinceridad de parte de los docentes así:

- Hablar de los compañeros
- Toma de decisiones sin tener en cuenta la opinión de los docentes
- Desconfianza entre docentes y directivos
- Demasiada prevención
- Pocos espacios y tiempo para interactuar
- Poca comunicación entre compañeros que lleva a la desinformación
- Falta comunicación
- Se debe mejorar la comunicación
- Falta comunicación de manera oportuna.

Apreciándose que es notorio: la falta de comunicación oportuna y la toma de decisiones concertadas.

En el abordaje de la segunda pregunta que interpela sobre como se lleva el proceso de toma de decisiones dentro de la institución sus respuestas son:

- Prima el dialogo y consensos (Para cinco maestros Docentes de 2°. A, de 2°.E, de 2°.B, de 2°. C, y de 2°. D)
- Se sigue el organigrama institucional, directivos y algunas veces participan los docentes
- El consejo Directivo toma las decisiones donde hay representantes de todos los estamentos
- Liderazgo de directivos – consenso
- Se le da participación a los docentes
- Consenso – Bienestar de la comunidad
- Directivos y se tiene en cuenta la participación de los maestros
- A través de los entes del consejo directivo y consejo académico
- No se escucha la opinión del maestro

Las respuestas de los docentes de 2°. Difieren de los de 4° expresan que se organizan rápido y teniendo en cuenta el mantenerse en dialogo permanente haciendo que las actividades sean concertadas y planeadas según orientaciones, acuerdos con coordinación.

En cuarto se pudo identificar dudas en los mecanismos utilizados para la toma de decisiones, y expresan que no se escucha a los maestros.

En cuanto a la tercera respuesta relacionada con la manera como se establecen las buenas relaciones laborales con los docentes del plantel indican:

- Respeto por vidas privadas y colaboración según sea la situación
- Dialogo, concertación, tolerancia y prudencia
- Colaboración
- Escucha
- Buscando espacios para conversar y presta a colaborar
- Presta a colaborar
- Trato amable
- Respeto
- Relaciones cordiales y dispuesta a colaborar
- Trabajo en equipo
- Respeto que cada uno se merece
- Colaboración en lo personal y en lo laboral
- Comunicación asertiva

- Presto a escuchar
- Respetar opiniones
- Llegar a acuerdos
- Trato cordial y afectuosos
- Valorar la práctica docente

En este aspecto se puede identificar que cada uno procura hacer lo mejor para tener unas relaciones laborales. Resaltándose según lo expuesto en el dialogo con los participantes El trabajo en equipo, Colaboración en lo personal y laboral.

Ante la cuarta pregunta sobre las estrategias empleadas o aplicadas por los directivos para mantener la sana convivencia se resalta:

- Toma de decisiones concertadas
- espacios de socialización para favorecer las relaciones interpersonales
- Charla con psicólogos, siquiátras que han ilustrado el manejo de las relaciones interpersonales
- Integraciones
- Integraciones
- Estímulos públicos
- Apoyo en situaciones difíciles
- Comunicación asertiva
- Trato cortés
- Escucha de opiniones
- Actividades para realizar en equipos
- Reuniones con un objetivo específico
- Compartir en pequeños espacios
- Integraciones
- Traer conferencistas adecuados que aporten para el bien común
- Las integraciones que ayudan a limar asperezas

La respuesta a la quinta pregunta que aborda el tema de cuanto comparten entre ellos los intereses y necesidades dentro de la institución se dijo:

- Si en algunas ocasiones
- Pocas veces por falta de tiempo y no por no querer
- Si antes de tomar alguna decisión la comento con algún compañero
- Si
- Si
- si
- Si esto ayuda a logra metas en común
- Si permite mejorar las practicas docentes
- Si
- Pocas veces se establecen diálogos al respecto

En sus respuestas se puede apreciar que, si se comparten intereses y necesidades, es necesario que se tenga en cuenta a los docentes que expresaron que no siempre se logra compartir señalando específicamente por falta de tiempo por eso a veces se logra. Todos hablaron en el dialogo de la necesidad de abrir espacios para compartir intereses, buenas prácticas y el poder reunirse con las otras sedes y lograr un dialogo permanente por áreas y campos de trabajo académico de esta manera se unifican metas, aunque la dinámica sea diferente por los niveles que se atienden. (aporte de los docentes 4º.B, 4º.D, 2º.A apoyados por los demás).

Se abordó la pregunta seis referida a la ayuda que se brindan entre ellos para reforzar un desempeño académico pertinente y la respuesta fue:

- Reconociendo y exaltando la iniciativa y el buen desempeño académico
- Resaltando las buenas prácticas docentes
- Compartiendo experiencias
- Recomendando estrategias
- Reconociendo su trabajo ante los demás tomándolos como ejemplo a seguir, solicitar su asesoría en los temas que dominan
- Compartiendo experiencias positivas de todos
- Descubrir talentos y habilidades y aprovecharlas en el equipo
- Estrategias de trabajo en equipo y orientaciones
- Manifestando la información o necesidades que me comenten los padres de flia
- Charlando con esto cuando veo la necesidad
- A través de la construcción de confianza que permita una comunicación que posibilite la formulación de sugerencia.
- Intercambiando ideas, actividades y experiencias significativas entre otros.

Relevante la pregunta si se tiene en cuenta que la ayuda entre los docentes dará como resultados excelentes resultados académicos, he allí el fin de esta pregunta identificada por la docente de 4º.D. Quien interviene y así lo expresa. Continúa la docente de 2º.C y habla de la gran ayuda que se brindan entre ellos refiriéndose a los maestros de 2º., razón por la cual las actividades en el aula y en la escuela asignadas dan resultados muy positivos, al tiempo que se enriquecen. Los docentes de cuarto en especial 4º.B y 4º.E anotan que el tiempo es el enemigo número uno de ese compartir a través de una ayuda permanente al compañero. Las buenas intenciones ser deben convertir en oportunidades hechas realidades en acciones concretas.

Llegando a la pregunta siete, se comenta lo siguiente según su intención que es identificar si la comunicación en la escuela cuenta con herramientas formales y veraces:

- Formales y veraces, pero falta que lleguen a tiempo prudencial para obtener buenos resultados.
- Si
- Algunas veces
- No siempre
- Si, puesto que existen comunicados escritos, grupos de WhatsApp institucionales, email institucional
- Hace falta mejorar
- Si, la mayoría de las veces
- Si, se manejan las circulares para padres de flia, para docentes, WhatsApp institucionales, correo institucional
- La mayoría de las veces si.
- Si se maneja la comunicación a través de herramientas formales y veraces.

En dialogo la maestra de 2º. A, expone que evidentemente si existen las herramientas como circulares, que mensualmente se hace la entrega de una circular recordando actividades y organizándolas, pero la comunicación de las demás sedes a veces llega tarde, esto no ha sido razón para que la sede cumpla con sus responsabilidades y asignaciones. Para la maestra Doris Hormechea es necesario que algunos maestros recuerden que existen estos medios pues no las empujan. Para todos son herramientas eficaces y se valen de ellas incluso para programar actividades, pero que se hace necesario también crear espacios para el dialogo, no sea que se convierta en una herramienta que disminuyan con el tiempo el dialogo personal y directo entre los docentes.

Al hablar en la pregunta ocho del clima organizacional optimo, buenas relaciones interpersonales y la influencia en estos dos de las emociones de los individuos que allí laboran respondieron:

- Totalmente de acuerdo
- Si.
- Considero que si, Totalmente
- Si totalmente.
- Influye el manejo y control adecuado de las emociones, así como la capacidad de autorregulación
- Si
- Si
- Por supuesto que Si. Se debe aprender a un buen manejo a nuestras emociones si se tiene en cuenta que el trabajo es con recurso humano
- Si porque somos seres sociales y emocionales por naturaleza y esto no puede desprenderse del ámbito laboral
- Por supuesto porque son indispensable para el manejo de las relaciones interpersonales y la sana convivencia

Ante esta pregunta, el dialogo se llevó a cabo en una misma dirección los maestros expresaron casi que al unísono un sí, totalmente y sustentaron sus respuestas a través de la intervención de la maestra Carmen Imitola quien expresó que como seres humanos sociables pero con personalidades diferentes necesitamos del control de las emociones y vivirlas de tal manera que no se afecte la convivencia y cita la Goleman quien indica que: “las dimensiones externas son: empatía, la capacidad para relacionarse, la capacidad para comunicarse, habilidad de crear modelos mentales, la voluntad, y la capacidad para adaptarse al entorno”. He allí la necesidad de la influencia de las emociones en las relaciones interpersonales.

Al abordar la pregunta diez, que ubica lo que piensan de la rectora del plantel frente al fortalecimiento del trabajo en equipo responden:

- Supervisando y corrigiendo si es necesario
- Motivando y animando. El trato es el de un compañero más.
- Acompañamiento con los procesos.
- Estableciendo espacios de comunicación
- Diversos canales
- Integraciones mesas de trabajo.
- Manifestación de agrado por los logros
- Identifica habilidades de cada docente y las fortalezas del trabajo en equipo, abre espacios que fortalecen este logro.
- Conformación del trabajo en equipo de acuerdo a los perfiles de los docentes al planear y realizar actividades con metas comunes.
- Busca estrategias de integración en las tres sedes
- A través de los campos de trabajo académicos (CTA) y grupos con asignaciones 4 compartidas dentro del cronograma.
- A través de la motivación constante, reconociendo las habilidades de cada uno, permitiendo un trabajo en equipo exigente sin presiones coibidoras y dando un trato cordial digno y lleno de calidad

La precepción de los maestros de la Rectora es positiva en cuanto a la búsqueda del fortalecimiento del trabajo en equipo al propiciar el espacio para lograr una integración entre las tres sedes y esto lo hace a través de los Campos de trabajo académicos (CTA). Ante estas respuestas el grupo liderado por la maestra Rosibel Blanquicet y el maestro Fabian Rueda se pregunta en voz alta ¿dónde está el error o la

dificultad que se viene presentando y que refleja la evaluación institucional? Las compañeras Yulaine, Doris y Rosa dijeron: en la utilización de los pocos espacios que tenemos, el manejo de la comunicación dentro de los campos de trabajo académico y áreas donde poco se abordan temas que interesan a la primaria y al preescolar. En el trabajo por grados se individualiza la dinámica.

La anterior respuesta ubica la pregunta once que hace referencia al ejercicio de la gerencia del plantel centrada en fallas y castigos o en mejoras en el desempeño laboral se responde:

- No se centra en fallas y castigos, la rectora está pendiente.
- No por lo que explico porque el trabajo se realiza teniendo en cuenta los perfiles de cada uno.
- Siempre en mejorar el desempeño laboral animándonos a ser mejores con en el trabajo con los niños.
- No, pero debe considerarse buscar más estrategias para mejorar el desempeño laboral del personal.
- No se centra en fallas, tiene en cuenta los logros y aspectos positivos.
- Reconoce y exalta las buenas prácticas.
- No, sabe escuchar. Busca estrategias para que los docentes se desempeñen de la mejor manera a través del trabajo colaborativo.
- Se busca llegar a la excelencia resaltando fortalezas haciendo reflexiones y retroalimentaciones respectivas.
- No considero que se centren en faltas y castigos.
- Se preocupa por estímulos, los logros y fortalezas de los docentes y reorienta procesos para minimizar dificultades

Las respuestas demuestran evidentemente que la gerencia se basa en la mejora del desempeño laboral del personal. Al comentar los maestros hacen énfasis en buscar estrategias que orienten un trabajo colaborativo para profundizar la unidad del mismo y hacerlo más propio. El aporte fue en especial de los docentes de 2º. D, 2º.C, 4º.D, 4º. C, y 2º. B.

La pregunta doce acerca de la participación de los docentes en la toma de decisiones responden:

- Si
- Algunas veces
- Los docentes en nuestras reuniones damos a conocer nuestros puntos de vista a través del jefe de área, luego los jefes de campo también en el consejo académico y directivos.
- Si a través de la participación de los docentes en las diferentes instancias dispuestas para la toma de decisiones en la escuela
- Las decisiones que así lo requieren obviamente son concertadas
- No tengo claridad al respecto debido a que son tres sedes normalmente se reciben la comunicación a través de coordinación y reuniones generales
- Si
- Totalmente
- Si claro
- Si se brindan espacios para la participación y expresión de ideas y/o aportes

Según las respuestas a la encuesta, se aprecia duda o tener poca claridad del proceso, es notorio en las expresiones de un grupo de docentes liderados por la maestra Rosa Polo quien recuerda “no tener claridad porque son tres sedes y la comunicación se hace a través de la coordinación y reuniones generales” se presenta unas diferencias algunos maestros que han participado en equipos de trabajo para la acreditación exponen como se logra esa participación, sin embargo se reconoce que hace falta que se tenga en cuenta las impresiones o ideas de la sede y en la sede 3 la jornada de la tarde.

La pregunta trece trata de identificar la importancia que tiene para los docentes la participación con entusiasmo y agrado en los encuentros que se realizan en el plantel como talleres, reuniones entre otros, y responden:

- Si son espacios en comunidad para socializar y compartir experiencias
- Totalmente
- Claro que si porque hace parte de nuestro quehacer pedagógico
- Si totalidad de acuerdo.
- Si, cuando son interesantes
- Si es importante, necesario para alcanzar propósitos planteados en dichas actividades y tener una actitud positiva, con disposición, interés y ser proactivo
- Si son los espacios para compartir experiencias y generar comunidades de aprendizaje entre docentes.
- Claro que si el entusiasmo y el agrado son los ejes de motivación para participar. La apatía y el desgano son armas dañinas para laborar.
- De alta importancia y relevancia porque la motivación es fundamental para lograr procesos de calidad.
- Si

“Es super importante” fue la expresión de la profesora Yulaine “la verdad como dicen mis compañeros nos enriquece cada uno trae su aporte a cada momento que hemos vivido y seguimos viviendo en la escuela”.

La profesora Rosa hace énfasis en la importancia de acuerdo a lo interesante que sean y dice “depende si es de mi interés”. El grupo de segundo en cabeza de la profesora Lilibeth dice que es bien difícil escoger talleres para darle gusto a cada persona que por lo general se hace teniendo en cuenta una necesidad común o un diagnóstico obtenido.

Continuando con la pregunta 14 se reafirma la posición de los maestros con respecto a su participación en los distintos encuentros que se realizan dentro del plantel como medio para fomentar un ambiente de trabajo productivo, su respuesta fue:

- Si
- Es fundamental la participación para promover espacios productivos
- Por supuesto
- Si, se comparten y defienden metas para el logro común
- Totalmente. Interés y actitud en dichos encuentros siempre es favorecer y aportar al trabajo en equipo.
- Si, con aportes asertivos
- Si claro.
- Claro que es importante ya que como equipo todos debemos trabajar por un solo objetivo
- Si. Todos somos importantes dentro del proceso

La intervención de los maestros en el análisis de sus respuestas demuestran grandes deseos de trabajar por un mejor clima institucional y están dispuestos a participar de los encuentros programados por la institución, el profesor de 4º. E expresa que “si hay algo que beneficia el grupo de docentes es la disposición para transformar las debilidades en fortalezas aprovechando las oportunidades que nos presentan, por eso cada uno tiene el firme propósito de aportar y fomentar un ambiente de trabajo productivo”.

En cuanto a la pregunta quince que habla de la motivación hacia el trabajo como factor determinante para fomentar un clima organizacional de armonía en el plantel responden:

- Si, unido al compromiso, el sentido de pertenecía y la responsabilidad

- Total

-Es importante estar motivados y realizar un trabajo con amor y lo mejor que se pueda.

-Totalmente de acuerdo

-Si

-Factor ineludible para fortalecer y optimizar el clima laboral

-Si, ayuda a mantener la armonía en los equipos de trabajo y a cumplir con las metas en conjunto

- Si amo mi trabajo y me motiva formar niños de manera integral.

-Claro que si al igual que la buena disposición

-Si

La pregunta número dieciséis lleva a los docentes a mirar o considerar si los demás docentes son ayuda para motivar e innovar en el desempeño académico y responden:

-Si

-Si, el cuerpo docente en general motiva a fortalecer y mejorar nuestro quehacer pedagógico

-Si sin excepción. Siempre mis compañeros de trabajo quienes fueron mis maestros me motivan a mejorar mi desempeño académico

-Si, se busca siempre hacer un trabajo de calidad y esto lleva a innovar en el quehacer pedagógico diario.

-Las prácticas pedagógicas de mis compañeros inspiran la innovación y la mejora diaria

-Si

-Mas o menos

-Si tengo compañeros brillantes y comprometidos

-Si

-Si todos desde sus fortalezas aportan ideas útiles para implementar

Se relaciona lo que se respondió en las encuestas, pero ellos mismos se preguntan por qué un más o menos y la profesora de 4°.C intervienen para decir con mucha prudencia que en realidad le costó que sus compañeras le aportaran elementos para realizar su trabajo cuando llego a la escuela. Se dialoga al respecto las compañeras hacen un recorderis y la docente Rosibel Blanquicet dialoga con la profesora para escucharla y limar asperezas.

La pregunta diecisiete lleva a los maestros a responder sobre su consideración de la toma de decisiones en consenso y su factibilidad en la institución educativa y sus aportes son:

-Si se logran acuerdos que benefician a la comunidad en general

-No siempre

-Pienso que si

-No hay acuerdos

-La mayoría de las veces

-Es relativo algunas veces fácil y otras difíciles

-En algunas ocasiones debido a que estamos en espacios diferentes o cada uno tiene su espacio y es difícil dejar niños solos y comunicarnos.

-Como en todos los lugares siempre hay puntos de vista diferentes, pero se busca y logra el equilibrio

-No la escuela tiene muchos docentes y esto hace que no se pueda lograr la comunicación

-Cada docente demuestra su liderazgo, el líder tiene que mediar para que la decisión sea la más acertada

En respuestas leídas anteriormente es notorio que el consenso es un tema difícil de asumir y practicar en la escuela, en dialogo con los maestros se pudo concretar que se llegan a acuerdos y consenso en pequeños grupos, el tiempo es muy corto y es difícil reunirse. Se recuerda entonces que a veces es

necesarios sacrificar unos minutos a la entrada o a la salida de clases según los maestros de segundo en especial de la profesora Ana María este espacio da resultados si es bien aprovechado.

Por último la pregunta dieciocho interpela sobre la idea que tiene el docente sobre un clima organizacional adecuado interpellando acerca de si el líder es el único responsable del mismo y responden:

- No, de todos
- Es responsabilidad de todos
- No, todos hacemos el clima laboral y puede ser dañado por cualquiera que haga algo que no debe
- Todos los estamentos están llamado a crear un ambiente de sana convivencia
- La responsabilidad es de todos, pero la gestión y el suscitar situaciones en pro de un clima organizacional de armonía debe estar coordinado y supervisado por alguien.
- No
- No, deben involucrarse todos pero el líder apoyar mucho.
- Es responsabilidad de todos siempre y cuando nuestro líder nos motive y de espacios.
- No, pero es quien lo fomenta con más propiedad
- No, la responsabilidad es compartida y entre todos aportamos y apoyamos,

Es notorio que todos expresaron que no es responsabilidad del líder, es responsabilidad de todos, Pero debe ser motivado por el líder y crear espacios para compartir ideas y vivir en convivencia. Según apreciación de las docentes 4°. B y 4°. D.

Es relevante unas impresiones aportadas por los maestros en términos generales además de las descritas en párrafos anteriores se identifica: la falta de concertación para la toma de decisiones aspectos que se ubica dentro del el elemento de liderazgo que debe propiciar los medios para la concertación y la participación en la toma de decisiones que así lo requieren. La dificultad generada por la separación de las sedes. Se manifestó desconocimiento sobre los procedimientos y decisiones de las diferentes instancias (consejo Directivo, consejo académico, entre otros). Lo anterior afecta la comunicación institucional.

Recomendaciones:



- El reconocimiento institucional a las buenas prácticas a través de estímulos a los docentes.
- Mirar acciones que ayuden a mejorar las dificultades presentadas en las relaciones interpersonales

<hr/>	<hr/>	<hr/>
Firma del Investigador	Firma del Investigador	Equipo de Docentes

RETROALIMENTACION DE LA BITACORA DE TRABAJO No. 2 ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)	
Objetivo: Reflexionar acerca de los sucesos registrados en la Bitácora No. 2 de identificar los aspectos específicos que hacen difícil las relaciones interpersonales entre los docentes y aportar acciones para la solución de la dificultades identificadas.	
Fecha: Julio 24 de 2018	Hora: 8:00 a.m.
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 1	
Materiales utilizados en esta Actividad: Bitácora No. 2, memorias, apuntes de maestros.	

Retroalimentación	
<p>Teniendo en cuenta, la reunión de docentes de 2° y 4° las investigadoras tomando como base la información detallada de las respuestas de las encuestas se establece un análisis de las mismas con el fin de retroalimentar el proceso y en una comparación entre lo expresado en las encuestas, lo que se ha podido identificar de estos dos encuentros y las teorías encontradas sobre el tema que iluminan el proceso investigativo.</p> <p>Desde el punto de vista anterior, se pueden identificar tres aspectos relevantes que coinciden con los resultados de la evaluación institucional.</p> <p>Es notorio que todos expresaron que no es responsabilidad del líder, es responsabilidad de todos, Pero debe ser motivado por el líder y crear espacios para compartir ideas y vivir en convivencia. De igual forma es relevante unas impresiones aportadas por los maestros en términos generales además de las descritas en párrafos anteriores se identifica: la falta de concertación para la toma de decisiones aspectos que se ubica dentro del el elemento de liderazgo que debe propiciar los medios para la concertación y la participación en la toma de decisiones que así lo requieren. La dificultad generada por la separación de las sedes. Se manifestó desconocimiento sobre los procedimientos y decisiones de las diferentes instancias (consejo Directivo, consejo académico, entre otros). Lo anterior afecta la comunicación institucional.</p> <p>Por tanto, el personal de una institución representa el recurso humano con que se cuenta, es el factor principal en la marcha de este, quien posee sentimientos, ideas, experiencia, conocimientos y habilidades que son trascendentales para el logro de los objetivos y el manejo adecuado de los demás recursos como materiales, financieros entre otros. En educación es necesario unir esfuerzos y trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El director, al delegar, asignar funciones y compartir autoridad, permite que los personales a su cargo desarrollen habilidades, destrezas y potencialidades para la consecución de los objetivos y el culmino de actividades efectivamente. Al culminar el presente estudio fue satisfactorio para las investigadoras observar la actitud de los diferentes actores de interés cuando mostraron entusiasmo, sinergia, integración, disposición de trabajo, compromiso, responsabilidad, sentido de pertinencia e interés por las actividades que van a ejecutar en beneficio de ambos</p>	
<p>_____</p> <p>Firma del Investigador</p>	<p>_____</p> <p>Firma del Investigador</p>

Anexo 4

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)	
	CONSENTIMIENTO INFORMADO DE DOCENTES	

Barranquilla, Junio de 2018

Para: DOCENTES DE 2º. Y 4º. SEDE 3

De: Adis Miranda de Iglesias y Dallys Ma. Argote Berdugo

Yo _____, mayor de edad, identificado con C.C.: _____ docente del grado: _____, he sido informado(s) acerca de mi participación en el desarrollo del proyecto **ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)**, por lo cual autorizo la toma de imágenes y audios que se utilizarán únicamente para propósitos educativos y como evidencia de la práctica educativa de las docentes (investigadoras). Mediante la presente me permito comunicar que los elementos y medios que se utilizarán serán proporcionados por las investigadoras y la institución pues cuenta con medios audio visuales suficientes Atendiendo a la normatividad vigente sobre consentimientos informados, y de forma consciente y voluntaria

[☐] DOY EL CONSENTIMIENTO [☐] NO DOY EL CONSENTIMIENTO

Para mi participación en la grabación de audio, mención del grado que dirijo y toma de fotografías como evidencia en las instalaciones de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla



Lugar y Fecha: _____

FIRMA DEL DOCENTE: _____ C.C. _____

ATTE;

Adis Miranda de Iglesias
Rectora

Dallys María Argote Berdugo
Coordinadora

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)	
	CONSENTIMIENTO INFORMADO DE DOCENTES	

Barranquilla, Junio de 2018

Para: DOCENTES DE 2º. Y 4º. SEDE 3

De: Adis Miranda de Iglesias y Dallys Ma. Argote Berdugo

Yo _____, mayor de edad, identificado con C.C.: _____ docente del grado: _____, he sido informado(s) acerca de mi participación en el desarrollo del proyecto **ESTRATEGIAS GERENCIALES EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)**, por lo cual autorizo la toma de imágenes y audios que se utilizarán únicamente para propósitos educativos y como evidencia de la práctica educativa de las docentes (investigadoras). Mediante la presente me permito comunicar que los elementos y medios que se utilizarán serán proporcionados por las investigadoras y la institución pues cuenta con medios audio visuales suficientes Atendiendo a la normatividad vigente sobre consentimientos informados, y de forma consciente y voluntaria

[☐] DOY EL CONSENTIMIENTO [☐] NO DOY EL CONSENTIMIENTO

Para mi participación en la grabación de audio, mención del grado que dirijo y toma de fotografías como evidencia en las instalaciones de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla

Lugar y Fecha: _____

FIRMA DEL DOCENTE: _____ C.C. _____

ATTE;

Adis Miranda de Iglesias
Rectora

Dallys María Argote Berdugo
Coordinadora

Anexo 5 Bitácora No. 3

Lluvia de ideas para seleccionar acciones que orientan la construcción del plan de acción.

Retroalimentación

BITACORA DE TRABAJO No. 3 VACIADO LLUVIA DE IDEAS GRUPO FOCAL ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)		
Actividad: LLUVIA DE IDEAS	Fecha de Ejecución OCTUBRE 22 DE 2018	Observaciones:
Descripción de la Actividad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe los maestros las investigadoras y la Directora de grupo de 4º. D, quien estuvo en la organización de esta jornada y se desempeñó como relatora en la reunión anterior. 2. La profesora en mención, entrega a cada profesor de 4º. Un papelito con el nombre de su compañera de trabajo en este momento 3. Las Investigadora 1(Adis) y la investigadora 2 (Dallys) saludan e indican el objetivo y la Directora de grupo recuerda los resultados de los momentos anteriores validando con esto la retroalimentación del momento: <ul style="list-style-type: none"> - Socialización de la auto evaluación institucional - Tabulación y socialización de resultados de encuesta en unas actividades anteriores - De estas dos actividades se recuerda que: En la evaluación se identifican en el área de Directiva específicamente clima institucional en el nivel de pertinencia: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Comunicación 3.2. Trabajo en equipo 3.3. Liderazgo - Luego la tabulación de la encuesta en donde se valora que existen medios para comunicarnos, que se generan dinámicas de grupo y que hay oportunidades de liderazgo. 4. Las investigadoras propician un trabajo en parejas quienes realizaran acuerdos para la lluvia de ideas para luego socializar las mismas y llegar acuerdos. 		
Objetivo de la Actividad: <ul style="list-style-type: none"> - Reunir ideas para aclarar el sentir del grupo focal sobre lo que se desea hacer para superar dificultades Identificadas 		
Tiempo de Duración: 2 Horas y 25 minutos		
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 3		
Materiales utilizados en esta Actividad: Resultados de evaluación institucional 2017, resultados de encuestas, hojas de block, bolígrafos		

Vaciado de la reunión lluvia de ideas

Siendo las 1:45 p.m. se inicia el ingreso de los docentes de 2º. Y 4º grado a la sala de lectura que se encuentra organizada con cinco mesas cada mesa con dos sillas. La cita fue acordada para la 1 y 30 p.m. pero el reemplazo de los docentes en las aulas demoró un poco en llegar a las 2:00 p.m se da inicio a la reunión y esta es la memoria existente:

INVESTIGADORA 2: Buenas tardes profesores, que agradable verlos nuevamente según las sugerencias que, ustedes mismos hicieron para llegar a la recuperación de los espacios en las relaciones interpersonales que fue un tema que ustedes aportaron como tema para la trabajar en la investigación, porque hay ciertos elementos que aparecen como fallas vamos a realizar hoy la lluvia de ideas para mirar o ver que acciones podemos realizar hacer entre nosotros en la sede 3, para llegar a la superación de dificultades, entonces nos acompaña en esta tarde la directora de grupo de 4º. D quien se desempeñó como relatora en la reunión anterior, nos hizo algunas sugerencias sobre la dinámica de trabajo para de hoy y quien va a dirigir la primera parte, o va a dirigir no tanto como compartir porque aquí estamos para compartir las ideas.

Direc. De grupo 4º. D: Buenas tardes profes hemos organizado unas parejas de trabajo, entonces a cada docente de 4º. Grado se le entregará un papelito que tiene el nombre de su pareja respectiva con la que formará una pareja de trabajo colaborativo, entonces entrego, directora de grupo de 4º. A trabajara con la Direct. De grupo de 2º.C, Director de grupo de 4º. E y Directora de grupo de 2º. B (**Investigadora 2:** la Directora de grupo de 2º. B no está, pidió permiso), Directora de grupo de 4º. B trabajará con la Directora de grupo de 2º. A, Directora de grupo de 4º.C, con el Director de grupo de 2º. E, Directora de grupo de 2º. D conmigo directora de grupo de 4º. D.

INVESTIGADORA 1: Bueno dentro de este hacer de cada día y del diagnóstico que nosotros mismos realizamos, tenemos dos momentos en los que nos reunimos y ustedes aportaron ideas valiosas. Un primer momento fue la socialización de la auto evaluación institucional del 2017, con algunos puntos específicos y un segundo momento la aplicación y socialización de encuestas. ¿Bueno Profe (directora de grupo de 4º. D) tú que hiciste el estudio con nosotras que nos puedes decir al respecto?

Directora de grupo de 4º. D: Bueno en el primer momento que fue el momento de la socialización de la autoevaluación institucional, logramos identificar en el área de gestión de Dirección específicamente en el componente de clima institucional, que se encuentra en un nivel de pertinencia, encontramos algunas debilidades y amenazas en los elementos de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

En un segundo momento que fue el de la tabulación y socialización de resultados de encuestas, encontramos que los maestros valoran y mencionan que existen los medios para comunicarnos, que se generan las dinámicas de grupo, y que hay oportunidades y espacios en los cuales el liderazgo de los docentes se hace evidente.

En términos generales también mencionaron que el consenso como tal, el ponerse de acuerdo resulta un tanto difícil, una cuestión difícil de practicar en la escuela porque las distancia, los espacios, pero se pudo concretar que a pesar de todas esas dificultades los maestros siempre nos ponemos de acuerdo y a entrar en consenso en pequeños grupos. También en esa tabulación de encuestas, fue notorio que los maestros mencionaron que el tiempo para compartir o para organizar algunas actividades es bastante corto y que resulta

bastante complicado reunirnos, sí, pero de eso también se mencionó que, a pesar de todas las dificultades en cuanto al tiempo, pues siempre se logra sacar el espacio a la salida o al momento de entrar para ponernos de acuerdo para concretar respecto algunos aspectos importantes dentro del proceso.

En cuanto al tema de liderazgo en la escuela, pues a la pregunta de quién es responsabilidad, asumimos el hecho de que todos consideran que es responsabilidad del líder, pero también el apoyo de todos es importante, es necesario y siempre ha estado por parte de los docentes. Asumimos el rol de liderazgo, intentando ver que el líder, organiza, gestiona, pero que contamos con un grupo de docentes que siempre está dispuestos a compartir esos espacios y a trabajar en pro de que todos los procesos que se llevan en la escuela sean notorios y sean procesos de calidad.

En cuanto a la comunicación, los docentes manifestaron que existe poca claridad en cuanto a ese proceso en las expresiones de los grupos menciona que no tienen claridad porque son tres sedes, la comunicación se hace a través de la coordinación, a través de las reuniones generales. Vemos que hay otros docentes que han estado involucrados en algunos otros trabajos por ejemplo en los procesos de acreditación que expone la manera como esa participación se concibe y reconoce que es notorio y muy necesario que se tengan en cuenta las ideas de las sedes de las tres sedes, en especial el tener en cuenta la sede 3 en la jornada de la tarde.

Mencionan también que hace falta tiempo para el trabajo en equipo, y para otras actividades curriculares de mayor importancia, pero también han mencionado que valoran, aprecian los espacios que tenemos con las otras sedes, considerando que aunque no son muy frecuentes, pues, se le saca mucho provecho a todos esos espacios que tenemos para compartir nuestras ideas, experiencias, las practicas. Muchos mencionaron que nuestra rectora asume un liderazgo muy equilibrado, también que no la debemos dejar sola en ese proceso de liderazgo, sino que siempre estar acompañándolo y apoyándola en todo ese proceso de gestión que ella está manejando.

Investigadora 2: De acuerdo al resumen que hemos hecho de los dos momentos, entonces ¿Cuál es la posición de cada uno de ustedes? Están de acuerdo o no están de acuerdo, se ha resumido bien, de acuerdo a lo que ustedes respondieron en esta socialización o ¿Hace falta algo? Los escuchamos:

Director de Grupo 2º A: Esta bien estoy de acuerdo con todo lo que se ha destacado en especial los aspectos más importantes de los resultados de la encuesta. Si estamos unánimes, reconociendo esos aspectos mejorar y queremos mejorar y potencializar aspectos positivos para superar dificultades.

Investigadora 2: Ahora vamos a realizar, entonces, nuestra actividad que hemos llamado lluvia de ideas, llamadas por ustedes quienes pidieron como este momento de poder reunirse y poder aportar acciones para poder llegar a lo que se quiere, entonces así como están en parejas si les parece van escribir esas ideas y luego van a socializar esa ideas en un dialogo ameno y demás, iniciamos pues, recordamos que cada pareja tiene la oportunidad de poner en común esas ideas que trajeron ya escritas. Para poder llegar a acuerdos y entonces sugerir que es lo que se va a hacer. (Todos votaron porque si lo harían como se les sugiere).

Después de 15 minutos de trabajo por parejas se retoma la vocería así:

Investigadora 2: Bueno entonces, ya hemos terminado con este momento, permanecemos en parejas durante mas o menos 15 minutos porque como ya traían las ideas es mucho más fácil, entonces, bueno vamos a ponernos de acuerdo en cómo vamos a hacer la socialización, como queremos intervenir, las parejas por partes, empezamos por la pareja del Director de grupo de 2ºE y la Directora de grupo de 4º. C quienes nos van contar cuales son las actividades o las acciones que van a proponer.

Directora de Grupo 4º.C: Bueno, este nosotros tenemos las siguientes ideas, primero necesitamos fortalecer las relaciones interpersonales, el conocernos como personas, nuestras debilidades, nuestras fortalezas, nuestra historia es muy importante para poder nosotros también aprender a apreciar a los compañeros, aprender a tratarlo como amigo y aprender de cada una de las situaciones de vida por la cual ha pasado cada persona. Entonces en ese orden de ideas, proponemos hacer charlas orientadas por psicólogas que nos puedan ayudar en los procesos, en este proceso pueden ser también talleres vivenciales y pueden ser cualquier experiencia también que nos ayude a relacionarnos y a conocernos más cada día y esta es la base también en las relaciones interpersonales de las relaciones laborales. Si yo conozco a la persona como es, con sus fortalezas puedo también, tener la confianza cada uno de nosotros para aflorar toda esa parte laboral o esos talentos profesionales que tenemos con confianza, con seguridad y poder aportar al trabajo en equipo, entonces esto lo podríamos incluir en comunicación y lo podríamos incluir en trabajo en equipo.

Investigadora 1: Ah pero, entonces de una vez ustedes están ubicando en los elementos que mencionaba la profesora Directora de grupo de 4º. D en los resultados de la encuesta...

Directora de Grupo de 4º. C: Si, así es

Investigadora 1: Ubicaríamos de una vez las acciones?

Directora de grupo de 4º. C: Si podríamos ubicarlas

Directora de grupo de 4º. B: Nosotros coincidimos en lo que expreso la pareja anterior, dentro de las acciones tenemos fortalecer el conocimiento del otro a través de las dimensiones socioafectivas, ¿Por qué? Qué pasa, que nosotros, yo le estaba comentando acá a mi compañera, que normalmente nosotros vamos a la institución y si somos de una misma Normal muchas veces decimos: oye ¿ese trabaja aquí? ¿Quién ese que está allí? ¿es maestro? ¿Cuándo lo nombraron? Entonces allí está el conocernos, no nos conocemos y eso no se justifica que una institución con las características de una Normal, no nos conozcamos, tiene que haber una estrategia para ello, de igual forma le estaba diciendo a ella, estamos comentando acá, cuando hacemos las integraciones, nosotros decimos que son integraciones, pero no son integraciones, por qué, porque el docente de 2ºE. busca al compañero con el que el acostumbra a estar, el grupo de segundo, es más cuando nos reunimos aquí cuarto se pone allá y segundo... nos dividimos entonces tenemos que buscar integración de tal manera que sin ser amigos nosotros este, hablemos, se fortalezca el uno con el otro, verdad; porque uno va allá, yo por ejemplo voy allá porque conozco allá a la gente yo me ubico porque yo conozco allá la gente, me ubico pero me doy cuenta que los demás no es más uno ve que el que está llegando mira donde se sienta su compañero para sentarse donde están los compañeros. Incluso los líderes, nosotros estamos en una integración el grupo de allá de los coordinadores eso se están aisladitos tampoco se integran o no buscan la manera de integrarse, es que es integración.

Directora de grupo de 4º. D: Así es , bueno este, apoyamos pues la intervención de las compañera, en el sentido de que esta la necesidad obviamente, de que existan esos encuentros de maestros para fortalecer esas relaciones interpersonales y también el apoyo y una comunicación asertiva, cierto?., y que también esos mismos espacios se consoliden como oportunidad perfecta para compartir nuestros intereses, nuestras expectativas, nuestras necesidades, entonces, apoyamos la verdad las acciones que las compañeras están sugiriendo en torno a ese componente que quedaría perfecto hacerlo distribuir las acciones haciendo la categorización en esos componente que se mostraron inicialmente, que mostraron una debilidad o amenaza, cierto?, entonces ir categorizando las acciones que digamos, en el componente de comunicación, de liderazgo para de inmediato y de trabajo en equipo para de inmediato, interesarnos en cuales serían esas acciones o actividades de trabajo para fortalecer cada componente.

Directora de grupo de 2º. A: Para aportar el aspecto de trabajo en equipo propongo la realización de una charla sobre trabajo en equipo, aprovechando mi profesión como psicóloga, explicando que es el trabajo en equipo ósea como una definición, las características del trabajo en equipo, las estrategias para un buen trabajo en equipo, eh contribuyendo desde un perfil psicológico a potencializar este.

Directora de grupo de 2º. D: Bueno, atendiendo también a lo que comento la Directora de grupo de 2º. Primero sería la charla, pero ejecutando también un poquito la práctica diaria y que ese trabajo en equipo nos sirva para tomar decisiones en conjunto. Eh pues la idea que me surge es la apertura de un espacio institucional en donde los docentes de la jornada de la tarde nos podamos reunir y que sea un espacio , un horario universal digamos un jueves de 12:30 a 1:30, eso implicaría modificar un tanto el horario institucional pero poco a poco los padres de flia, nosotros mismos la comunidad educativa se conciente que es el momento que nosotros los docentes no reunimos para tomar las decisiones en conjunto, entonces esa es como la idea que me surge para fortalecer el trabajo en equipo en nuestra jornada y en nuestra sede. Eh, eso implicaría tomar decisiones más en conjunto y no de pronto como decía la profe, segundo decide y de pronto cuarto no, o un ratico de pronto que tomamos, se tomaría ese espacio para la toma de decisiones.

Directora de grupo de 2º. A: ¿Perdón tú dices es propuestas es una vez cada semana?

Directora de grupo de 2º. D: Si, seria por semana, no enseguida se podría paulatinamente, es ir acostumbrando a los estudiantes toda la dinámica institucional en ese horario.

Directora de grupo de 4º D: Perfecto, una idea genial, y así pues de una garantizamos la articulación de muchos de los procesos y muchos de las acciones que nosotros tenemos en mente de organizar, gestar, hay muchas ideas, yo sé que hay ideas de nosotros que están en estado latente y si necesitamos de verdad ese tipo de espacios, ese tipo de escenarios para nosotros recoger esas ideas y que no solo se den entre la jornada de la tarde sino que tengamos la posibilidad de que la jornada de la mañana de la sede participe pues, en esas jornada de socialización y participación de procesos y de estrategias.

Investigadora 2: ¿Bien, Alguien más?

Director de Grupo de 4º. E: Bueno seño de pronto complementando lo que dijo la profesora de 2º. D, generar espacios donde nos podamos reunir los docentes para, porque a veces hay que realizar muchas actividades y a veces no tenemos el tiempo entonces, debemos programar las cosas es venga vamos a reunirnos aquí un ratico y tú que vas a hacer o a ti

tocó esto, entonces generar un poco más de espacios para poder realizar esas actividades como se deben.

Directora de grupo de 4º. B: Señó yo pienso es que a veces nosotros a veces no aprovechamos bien el tiempo que nos dan de planeación y organización por lo que a veces nos dirigimos allá a la institución, sede uno y vemos que de pronto el espacio, los trabajos específicos son de cada sede deben tener aprovechar en ese momento para trabajar y organizar las propuestas que tengamos para realizar durante el año, entonces a veces vemos no porque lo que se haga allá no esté bien sino porque de pronto son generales, muy generales que nosotros decimos bueno pero allá pudiéramos aprovechar el tiempo en el colegio, que no hubiéramos hechos por ejemplo nosotros empezamos a trabajar los profesores de cuarto tantas cosas, nos hicimos unas ilusiones habidas y por haber y ahora en esta semana las vamos a trabajar y finalmente no la trabajamos. Porque como nos fuimos para allá y hay estamos que nos reunimos, nos reunimos y no lo logramos hacer, es entonces como saber ese manejo de ese espacio de planeación programación ver como nosotros en los momentos, tener como un espacio donde nosotros de manera independiente trabajemos en nuestra sede.

Investigadora 1: Bien alguien más?

Directora de grupo de 2º. A: Creo que también es importante, partir del conocimiento de nosotros mismos, porque ese conocimiento de nosotros mismos, nos va llevar a tener unas buenas relaciones con los demás, así como lo explica Howard Gardner en las inteligencias interpersonales: la intrapersonal y la personal es importante conocernos propongo una actividad que se llama: "Quien soy yo" en donde cada cual, cada uno va escribir sus gustos, cosas muy específicas de cada uno para que después las socialicemos y así podamos integrarnos es que este año tenemos maestros nuevos que están integrándose también, y es importante seguirnos conociendo y mantener unas buenas relaciones con todos .

Investigadora 2: Algo más?

Directora de grupo de 2º. D: Bueno señó de, otras de las ideas que de pronto teníamos aquí en discusión es la creación de estímulos institucionales, eh para reconocer de trabajaos que lideran proyectos que están siempre liderando los procesos y una forma de exaltar su trabajo seria a través de estímulos por diferentes razones y que sean nosotros mismos quienes definamos esos criterios que nos ayuden anualmente o semestralmente a dar esos reconocimientos, que necesariamente no debe ser económicos sino una placa, eso estimula mucho en el trabajo porque el otro compañero ve que sí se está estimulando, ve que si se puede también y pueda acompañarlo a trabajar con el en ese proyecto en el proceso que está liderando en ese momento el docente.

Directora de grupo de 4º. C: Yo creo que en este proceso de liderazgo es importante apuntar mucho al aspecto pedagógico, pensaría también lo que tiene que ver con la investigación, sabemos que nosotros hacemos, pero nosotros tenemos la capacidad como Normal de incursionar más profundamente y mostrar externamente.

Investigadora 1: Como líder de proyectos?

Directora de grupo de 4º. C: Si a nivel de investigación y lo podría ubicar en liderazgo, nosotros podríamos a llegar ser líderes eh como Normal y porque no de la costa si nosotros somos capaces y manejamos desde el modelo pedagógico y con todas las teorías y

podemos crear una investigación a nivel de lo que se hace sabiendo que nuestros procesos son transparentes y cada día nos preocupamos más por ellos, es más yo creo que en este momento cada uno tiene en su mente más de un proyecto, bueno tocaría organizar la escritura de esas grandes experiencias y ponerlas en marcha.

Investigadora 2: Nosotros tenemos dentro de la dinámica de trabajo que tenemos en la parte de liderazgo, hay una asignación de una responsabilidad de líder por mes, entonces eso si da resultado, me gustaría que miremos al respecto para evaluar esa responsabilidad que también es parte de nuestra vida, en la Normal todos somos líderes y tenemos que ser líderes porque somos formadores de maestros

Directora de grupo de 4º. B: Si yo he analizado mucho, bueno pero deben haber como unos criterios, como que función cumple ese líder verdad, si es que en un caso dado que la coordinadora no este, haces sus veces, ella puede llamarla y decir seño vamos a hacer esto ósea que no se quedó nada más en delegar, no se quede simplemente en delegar sino en que sepa que es lo que se va a hacer.

Investigadora 2: Es decir que se estructuren unos criterios para que el líder sepa lo que va a hacer o función como tal.

Directora de grupo 4º.B: Exactamente.

Directores de 2º, A, 4º. B Y 4º. D: función, si función.

Investigadora 2: Eh de pronto hay alguna pregunta con respecto a la parte que comentábamos ahorita del ser líder?, el trabajo en equipo por acá ¿dónde fue? (Busca en los apuntes del tablero) en la parte de comunicación) esta como una inquietud a nivel de las investigadoras con respecto a la identidad, la identidad de nosotros, como maestras como normalistas porque somos maestras de una normal. No somos egresados pero somos normalistas porque pertenecemos a un grupo de normalista, entonces hay una inquietud porque yo siento que cuando se hace el cambio de cada mes para delegar la función del líder hay lógicamente hay que se dirigen donde mí, preguntan indagan que hay que hacer y demás, pero otros que su trabajo hace que se les olvide y entonces se encuentra con otro que no es líder y se le habla o le dice llévala a fulano de tal para que reparta esta información, entonces de pronto crear los momentos para yo verme con estos líderes. Creo que hace falta que pase diariamente por coordinación, otra dinámica que creo daría resultado...

Directora de grupo de 4º. B: o de pronto una agendita allí seño vea. Aquí (Señala sitios donde se encuentra la cartelera de información de coordinación)

Investigadora 2: Recordemos que se reparte la circular que, si existe ese medio de comunicación, pero entonces hasta donde la líder estar recordando esa información de esa comunicación, Para mí funcional.

Todos: si Claro

Investigadora 2: Pero siento que le hace falta como algo y de pronto en este hacer de acciones podamos nosotros llegar como a unos acuerdos que podamos nosotros llegar a fortalecer porque es una fortaleza de mirar que tenemos dificultades sino de mirar acciones de mirar acciones muy buenas pero que a veces no se saben cómo quedaron, entonces es

esa parte de mirar como soy de la normal yo tengo que estar muy pendiente de miren la seño no está entonces que hay que hacer. Ahora siempre se dejan las llaves bueno con la que este cercana cuando se va saliendo porque está a la mano, pero como el líder es estar siempre cerca no es solo tener unas llaves.

Directora de grupo de 4º. B: Es estar pendiente de todo lo que tienen que ver con organización, es más entre nosotros mismos, el recreo mire no estamos cuidando el recreo. Todas esas cositas

Investigadora 2: Que se pueda dialogar sin ningún temor

Directora de grupo de 4º. B: Eso es que yo no me puedo molestar porque la directora de grupo de 4º. D me diga mira ve no estamos cuidando el recreo o algo así ya, En ese sentido pienso yo que este el líder, o que le recreo se está pasando y le toca a 4º. A, decirle entonces mira compañera el recreo se está pasando, se pasó el tiempo, se acabó el recreo, esas cositas así que se dicen y nadie tiene porque molestarse, somos personas adultas que a veces uno está hablando y se nos pasa el tiempo y no está mal recordar eso.

Investigadora 2: Bueno, entonces no sé cómo haríamos nosotros para armar, hay unas acciones muy importantes, todas son importantes entonces tenemos que concretar y eso lo podríamos hacer a través de...

Directora de grupo de 2º. A: Categorizar, hacer un plan de acción, con todas esas ideas importantes vamos categorizando y vamos dándole un lugar para tenerlas todas en cuenta

Investigadora 2: Y ese plan de acción que estructura tendría?

Directora 4º. B: Creo que tenga los aspectos comunicación, liderazgo.

Directora 4º. A: La actividad al lado

Directora 4º D: El objetivo

Varias voces: Fecha, Recurso

Directora de grupo de 2º.D: Que vamos a fortalecer de pronto definir que fortaleza debilidad

Directora de grupo de 4º. B: se trataría de diseñar un formato teniendo en cuenta esos aspectos que se tienen allí

Directora de grupo de 4º. C: Hacer una redacción con objetivos fecha

Directora de grupo de 2º. D: Hacer por ejemplo un cuadrado del plan de acción para plan de mejoramiento

Investigadora 2: Bueno han nombrado todos los aspectos que son, listo entonces bueno aquí para la próxima no se hay algo mas

Directora de grupo de 2º. A: Si también es importante un seguimiento a ese plan de acción de que lo que se haya planeado o acordando se esté dando se esté cumpliendo y de qué forma se está cumpliendo

Investigadora 2: Bien, perfecto, entonces tendríamos que tener alguna tareíta para la próxima encuentro, el próximo encuentro que sería entonces mirar, analizar pues lo que hemos hablado en este recinto y ya haciendo la categorización que ustedes mismos han planteado, mirar a ver cuáles son las acciones para redactar lo que ustedes han llamado plan de acción y en ese plan de acción podríamos hacer el cuadrito como lo decía la compañera de 2º. D con las actividades como lo decía la compañera de 4º. B, eh las actividades, el logro, los indicadores que nos permitirán hacer el seguimiento, los responsables y las fechas entonces para poder hacer el plan de acción que decían.

Para la próxima podríamos tener un cuadrito, así como estamos en parejas o como ustedes deseen un cuadrito, ya entonces nos reuniremos para que, así como en este día nos apoyó la directora de grupo de 4º. D así también ustedes nos apoyen en esta dinámica. Bueno entonces nos reuniremos la próxima semana les estaremos diciendo no sé si será miércoles, les diremos a ustedes.

Entonces muchas gracias por sus ideas y sus impresiones, nos está sirviendo mucho a la profesora y a mí no vayan a creer, nos está sirviendo mucho ...

Directora de grupo 4º. B: Cuando se miran con los ojos de mejorar, todos aportan

Directora de grupo de 4º. A: Esto es algo que nos sirve a todos, a todos,

Varias voces: Nos beneficia a todos.

Investigadora 1: Entonces ya sabemos cuál es la tarea, ¿cuál es?

Directora de grupo 4º. A: Traer ideas para el plan de acción

Directora de grupo de 4º. B Diseñar un formatico para organizarlos

Investigadora 2: Ahora me llamo la atención sobre algo que expreso la docente de 2º. A que fue el taller de quien soy yo de pronto la estructura del taller para ir aportando a ese plan de acción que va servir no únicamente a la sede tres, sino que en un futuro nos ayude a plantear muchas mejores ideas para la Normal en general.

Directora de grupo 4º. A: Señó yo estaba aquí pensando algo similar a lo que aporta la compañera, con respecto al taller quien soy yo, hay una frase muy usado por los alcaldes y los concejales cuando se la han embarrado por así decirlo vulgarmente: si recuerdan cuando pasado de copas van manejando y la policía lo detiene y él le dice al policía usted no sabe quién soy yo?. Están abusando del poder. Podríamos darle un título a ese taller la compañera lo hace desde el punto de vista psicológico ella es psicóloga, yo lo pondría acá: "usted no sabe quién soy yo", pero con la finalidad de darle a conocer la compañera las experiencias que hemos tenido no solo como docentes sino las experiencias más relevantes que hemos tenido en nuestra vida de la niñez de adolescencia, la juventud y allí nos vamos a conocer mucho mejor al compañero. Por lo menos una experiencia, aquí yo soy bastante cercana a mi compañera de 4º. B y a ella le he contado mi vida y le he dicho señó yo trabaje en el mercado desde los 14 años, y ella me dice por eso tú tienes la tinta de comerciante y los pelaos te pagan la copia y eres la experta en cobrar pero de pronto ella lo sabe porque se lo he contado a ella a la coordinadora, pero muchos de ustedes que no he podido, usted de pronto me ven y me dicen ella es líder para esto, para cobrar para liderar esa actividad pero

nadie sabe de dónde adquirí esa experiencia. Tengo esa fortaleza, de pronto poderle contar a la compañera y comentarle que uno vivió una niñez difícil, y usted puede decir, ya sé porque ella reacciona así porque de pronto tiene algo guardadito de la niñez y de pronto sale a flote en cierto momento.

Investigadora 2: Listo, bueno si no es más agradecerles la disposición de cada uno de ustedes para hacer de estos momentos, un momento de riqueza y de grandes ideas y llegar como a la conclusión de organizar el plan de acción que nos va a servir para realizar más adelante las actividades, las acciones esta actividad. No solo porque es una investigación sino porque es importante estos momentos, la docente de 4º.C, decía algo bien importante decía: que si el clima institucional no estaba basado en esas relaciones interpersonales y no estaba basado en ese conocernos y el poder donarnos no iba a ver un clima institucional verdaderamente importante y con mucho valor, entonces hay que hacerle a eso hay que apuntarle a ese punto de vista.

Directora de grupo 2º. A: Yo quería también comentarle que es relevante también que en el transcurso de este proceso se nos puede ir ocurriendo más ideas, estamos en este momento de reflexión de mejora y pueden surgir muchas otras cosas que podemos aportar y que nos puede servir para mejorar. Yo creo que siempre, estamos en una actitud de progreso de ir más allá por eso se nos puede ocurrir más ideas, tantas cosas.

Investigadora 2: Entonces se publicará la fecha de la próxima, se publicará la fecha para reunirnos, muchas gracias.

Finalizada la reunión en compañía de la investigadora 1 y la directora de grupo de 4º. D se pudo identificar para concluir que según quedo escrito en el tablero:

-Los elementos del plan de acción propuesto por el grupo focal fueron:

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo

Dentro de los aspectos que quedó señalado en:

COMUNICACIÓN:

Está una dinámica que ayude a:

- Conocer al otro y comprenderlo
- Charlas orientadas por psicóloga
- Talleres basados con experiencias
- Realizar Integración que integra no que separe. Según algunas profesoras que hablaron
- Actividad quien soy yo.

En cuanto a:

LIDERAZGO:

- Creación de estímulos institucionales con criterios elegidos por el grupo
- Mostrar liderazgo en los procesos de investigación de tal manera que según se entendió se haga como un reconocimiento o reconocimiento de lo que el otro está haciendo, es decir buenas practicas

-La asignación del líder por mes debería tener criterios definidos o funciones ya existía el líder por mes, pero según la inquietud de los docentes es asignarles unas funciones específicas para que sepa que es lo que tiene que hacer

Por último:

EI TRABAJO EN EQUIPO:

- Realización de una charla acerca del trabajo en equipo
- Apertura de espacios para reunirse toda una hora cada semana, que estamos analizando porque realmente es bastante difícil por la asistencia de los estudiantes a clases y el manejo de los horarios pero se manejará desde rectoría y coordinación y se responderá adecuadamente de pronto con un momento de dialogo al respecto
- Aprovechar mejor el espacio para organizar las propuestas de los docentes de la sede.

Siendo las 4:00 p.m se da por terminada la reunión, dejando como tarea traer ideas para construir el plan de acción y para construir el formato para este y eh se dice que la fecha para la próxima reunión se publicará a tiempo para que podamos prepararnos agradecemos a la profesora de 4º. D su colaboración.

Recomendaciones:

- Traer ideas para construir el plan de acciones, incluyendo el formato para este.

Firma del Investigador

Firma del Investigador

Equipo de Docentes

RETROALIMENTACIÓN DE LA BITÁCORA DE TRABAJO No. 3

Lluvia de ideas

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)

Objetivo:

Analizar los sucesos de los hechos registrados en la bitácora 3, realizando una mirada desde el punto de vista de los docentes, las investigadoras y algunas teorías para llegar a la construcción del plan de acción.

Fecha: Octubre 29 de 2018

Hora: 8:00 a.m.

Lugar donde se realizó la Actividad:

Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 1

Materiales utilizados en esta Actividad:

Vaciado de audio, apuntes de maestros.

Retroalimentación

Siendo las 8:00 a.m. se reúnen las investigadoras Adis Miranda (investigadora 1) y Dallys Argote (investigadora 2) y la Directora de grupo de 2º. D quien se desempeñó como relatora en la actividad llamada lluvia de ideas, se reúne con las investigadoras para realizar el feedback de la reunión de la lluvia de ideas, con el fin de identificar las acciones que propone el grupo focal al tiempo que se categorizó para la ubicación de los elementos en los que se trabajará para mejorar dificultades a través de un plan de acción.

Se procede entonces a identificar los aspectos relevantes de la lluvia de ideas no sin antes valorar el papel cumplido por la docente directora de grupo de 4º. D quien orientó la primera parte de la reunión en ella se logró ubicar el tema de interés por las investigadoras iniciado por las relaciones interpersonales específicamente en el área de gestión directiva que según la valoración de la autoevaluación se centra en el trabajo en equipo, comunicación y liderazgo que se encuentran detallado según la guía 34 en el nivel de pertinencia y según el concepto en dicha guía es el nivel en el que se explica que hay algunos principios de planeación y articulación de esfuerzos para dar cumplimiento a los objetivos y metas.

Lo anterior es corroborado por las conclusiones de los resultados de las encuestas en las que se demuestra que para la mayoría de los encuestados es de gran importancia atender la necesidad de una comunicación con detalles y estrategias que lleven a la concertación no solo de pequeños grupos sino se llegue a todos los maestros de la sede y se proyecte a toda la Normal. Además, acciones que ayuden a consolidar el trabajo en equipo y mirar el liderazgo como una capacidad propia del maestro normalista que acompaña, ayuda y se siente líder teniendo en cuenta que está basado en la dinámica del líder que le acompaña.

Se analiza que la rectora es mirada como la razón del equilibrio en muchas actividades y que goza de buen respaldo por parte de los docentes de esta sede. Sin embargo, deben trabajar por ser mejores en el liderazgo de actividades los maestros. Es notorio que las actividades propias de la escuela dan origen a que se aprecie que en esta se da oportunidad y espacios para un trabajo en equipo y espacios en los que el liderazgo de los docentes se hace evidente.

Ahora bien, se puede identificar que existen medios para comunicarnos, pero el consenso en todos no se da de manera eficaz por el tiempo que poco permite un trabajo en equipo acorde a las necesidades.

Se concluye que estos tres elementos se pueden identificar en los dos medios que se utilizaron para un diagnóstico evidente del tema que se investiga.

Cabe anotar que el fin, el objetivo de la lluvia de ideas para la profesora Adis se logró y es tanto el ánimo o el interés que los diferentes docentes propusieron un plan de mejora continua, que hagan de las relaciones interpersonales las mejores o por lo menos se eviten actitudes que las desmejoran en el contexto escolar.

Por su parte la investigadora 2 identifica tres actitudes de los maestros que le llamaron la atención:

- Disposición
- Interés
- Dedicación en el momento del trabajo

Atendiendo a las memorias de la lluvia de idea se hace relevante los siguientes aspectos:

Los docentes, directores de grupo de 4º.C Y 2º. E, inician proponiendo acciones que ayuden a mejorar la comunicación haciendo énfasis en la necesidad que se tiene de conocernos y conocer al otro, dándole una importancia al segundo aspecto para lograr las relaciones interpersonales que se desee, de la misma manera apoyaron el aspecto o la acción la pareja formada por los directores de grupo de 4º. B y 2º. A y en los dos casos se propone ubicar estos en comunicación como elemento.

Se intuye entonces que lo que desea el grupo de las dos parejas es ubicar las acciones según las características de los elementos de las fases o área de gestión directiva, es por esto que se interroga al respecto y el grupo mismo va ubicando sin mayor dificultad sus acciones en cada fase reconocida por Córdova (2012) como “el proceso administrativo y al respecto dice que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas, cabe destacar, la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean, asimismo, las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control, igualmente, es un proceso porque cuando se realiza el control se obtienen desviaciones entre lo planeado y lo realizado, estas sirven de retroalimentación para la nueva planeación y así sucesivamente”.

Este proceso a su vez ubica dentro de la fase de Dirección que contiene cuatro elementos que son: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Comportamiento Individual y de grupo que se pueden hacer evidentes al ser elegidos para ser trabajadas o mejoradas en los docentes de la Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sin embargo, todo el resultado del trabajo de diagnóstico y en la lluvia de ideas, demuestra que la necesidad radica en los tres elementos Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo que correlacionando con la teoría de Córdova corresponde a comportamiento individual y grupal. Ahora bien, vale anotar que la motivación la encuentras los tres elementos luego se incluye en la dinámica y en la respuesta del grupo focal. Estas anotaciones hacen sentir que tanto la teoría como lo analizado por los investigadores en los encuentros previos y en este dan como resultado una unidad de criterio y validación en cierta manera de la temática en investigación.

En este momento de la investigación se identifican los elementos en la autoevaluación como una necesidad de corregir, luego se corrobora en la encuesta y por último iniciar la lluvia de ideas con una sugerencia de ubicar las acciones en cada fase del procedimiento administrativo dándole sin duda un orden a la información que se tiene al respecto y se hace aún más evidente su importancia al leer la teoría de Córdova.

Continuando entonces se logra ubicar los tres elementos tomados de la guía enriquecido con la teoría, se ubican las acciones en la fase de Dirección específicamente en los elementos señalados así:

- COMUNICACIÓN
- LIDERAZGO
- TRABAJO EN EQUIPO

En el dialogo de la lluvia de ideas resulta muy interesante ver y escuchar como lo ubican eso según las investigadoras se debe al manejo de la guía 34 y la autoevaluación institucional que se viene haciendo en línea dando oportunidad de reconocer el documento y manejarlo.

Por otro lado, se expresa claramente que a nivel de **comunicación** es urgente que se trabaje en el conocimiento de si mismo y del otro para poder llegar a unas relaciones interpersonales apropiadas que ayuden a vivir un clima laboral excelente o por lo menos bueno donde se pueda llegar a acuerdos y consensos a tiempo y valiosos.

En este sentido es válido mirar un poco la teoría de García y Martínez (2011), quienes señalan que: “as competencias personales son conocidas como competencias básicas, concebidas, como aquellas esenciales para el desarrollo vital de todos los individuos. Estas se dividen de acuerdo con los siguientes ámbitos: Intelectual/cognitivo (razonamiento, sentido crítico), Interpersonal (trabajo en equipo, liderazgo), De manejo y comunicación de la información, De gestión (planificación, responsabilidad) y De los valores éticos/profesionales”.

Aportando a esta idea Tobón (2006), expresa que las competencias personales, son fundamentales para vivir en sociedad, y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias se caracterizan porque constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias: analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; constituyéndose en eje central para el procesamiento de la información de cualquier tipo.

Lo anterior enriquece el sentir de los docentes si se tiene en cuenta que para lograr las relaciones interpersonales y alcanzar comunicación en un grupo es necesario saber como se identifican o conceptualizan las competencias personales y allí tenemos un concepto claro ser humano, individuo, racional, sensitivo y con capacidad de relacionarse por lo tanto se define de igual forma las competencias Interpersonales o relaciones interpersonales que para autores como Murillo (2001), son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias. Puede decirse que para lograr un establecimiento de estas relaciones de manera satisfactoria se da en varias características de la comunicación, como lo son la comunicación abierta, las relaciones subrepticias o inconscientes, la confianza o nivelación y el contagio emocional.

A partir de estas teorías se puede analizar mejor uno de los elementos que vemos en la fase Directiva para Córdoba, la Gestión Directiva para la guía 34 y la institución educativa que en este caso es la ENSDB (Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla que a partir de este momento será llamada ENSDB), la Comunicación por este motivo y continuando con esta retroalimentación el grupo focal ubica acciones precisas así:

COMUNICACIÓN

- Conocer al otro y comprenderlo
- Charlas orientadas por psicóloga

- Talleres basados con experiencias
- Realizar Integración que integra no que separe. Según algunas profesoras que hablaron se refieren a la verdadera integración es dejar el compañero de todos los días y compartir con el otro para conocerle y enriquecerse.
- Actividad quien soy yo. Para otra una docente una actividad llamada: “¿usted sabe quién soy yo?”.

Continuando con el análisis de las acciones se dialoga sobre el liderazgo y en este aspecto se expresa que se tiene bien claro que la responsabilidad del liderazgo es del líder que todos apuntan a ayudar a colaborar a fortalecer los proceso en pro de un trabajo realizado con dedicación y éxito. Se reconoce que en la Normal por su fin el cual es formar maestros. todos somos líderes y que el maestro es un líder en sí.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace énfasis en el concepto de liderazgo desde el concepto de:

Koontz y otros (2014), quien expresa la dirección se apoya en **el liderazgo** del gerente, entendido como “el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupos”.

Por otro lado, se relaciona el liderazgo con el concepto de líder y tomamos para esto a:

Pascual, (2013), que expone: “**el líder** debe hacer del proceso del conocimiento un instrumento de promoción del género humano, nunca de la discriminación y el egoísmo. El líder tiene que ser un portador de esperanzas, nunca de desencantos”.

Según lo antes expuesto, se puede deducir que el liderazgo es una habilidad y facilidad que posee y desarrolla una persona para orientar y guiar a un grupo al logro de metas con entusiasmo y en forma efectiva. En educación, el personal directivo debe ser el líder de la organización para poder aplicar estrategias que orienten y guíen al personal de la institución, logrando los cambios que en ella se gesten, para llegar al logro de sus objetivos.

Se reafirma en este caso lo señalado en anteriores párrafos y expuesto por los docentes del grupo focal “Tenemos claro que el liderazgo lo debe ejercer el líder, pero con el apoyo de todos”. Cada maestro es líder en la escuela Normal por lo tanto se puede ejercer un liderazgo como docentes, en nuestros procesos de investigación al socializar los mismos y compartir las buenas prácticas. Se expresa además que cada uno tiene en su aula un proceso de investigación y que esos procesos, valga la redundancia, en la escuela son muy bien llevados falta compartirlos por los líderes a través de las buenas prácticas. Fue notorio el significado de líder que se tiene en la Normal al hablar de la rectora a quien le aprecian su equilibrio en el trabajo para llegar al éxito. Además el exaltar las abuenas prácticas y crear un estímulo para lo maestros que se lo merezcan.

Para concluir con el elemento de Liderazgo se pudo captar las siguientes ideas o acciones:

LIDERAZGO:

- Creación de estímulos institucionales con criterios elegidos por el grupo
- Mostrar liderazgo en los procesos de investigación de tal manera que según se

entendió se haga un reconocimiento de lo que el otro está haciendo, es decir buenas practicas

- La asignación del líder por mes debería tener criterios definidos o funciones ya existía el líder por mes, pero según la inquietud de los docentes es asignarles unas funciones específicas para que sepa que es lo que tiene que hacer

Ahora bien, en cuanto al **Trabajo en Equipo**, se centró la conversación en las dificultades para reunirse proponiendo en todo momento espacios y tiempos para el mismo, no sin antes destacar que se busca la manera de reunirse a la entrada y salida de clases. El tiempo y el espacio está identificado como un factor que dificulta, pero también se habla de las integraciones que suelen ser momentos o no aprovechados o no de integración porque ninguno deja su compañero para enriquecerse con el otro y lograr conocerlos, incluyendo coordinadores. Se refieren a las reuniones generales de toda la escuela y las de la sede. Identifican además que este elemento tiene acciones que pueden ser de comunicación y viceversa.

Para identificar teóricamente esta categoría recurrimos a Fernández (2015) quine señala que la capacidad para el trabajo en equipo “es la habilidad para colaborar profesionalmente con un grupo de compañeros, para alcanzar una meta común por encima de las metas individuales”. De la misma forma, Alles (2013) concuerda cuando comenta que la capacidad para el trabajo en equipo “implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos”.

Ahora bien, Bonald (2007) señala que el trabajo en equipo es “la mayor capacidad para priorizar acertadamente las tareas, lo que debe mejorar la disponibilidad de tiempo y la capacidad para el trabajo en equipo”. Por lo tanto, esas capacidades estarían inmersas en cada miembro que lo componen la organización educativa, pues, es el desempeño potencial del cual depende cada uno.

Mediados entonces por la comunicación, el trabajo en equipo dará como resultado en la medida en que se utilicen adecuadamente la comunicación y se organizasen los espacios y tiempos sin ir en contra de la organización de estos en la escuela y causar traumas.

Se propone entonces en el grupo focal

EI TRABAJO EN EQUIPO:

- Realización de una charla acerca del trabajo en equipo
- Apertura de espacios para reunirse toda una hora cada semana, que estamos analizando porque realmente es bastante difícil por la asistencia de los estudiantes a clases y el manejo de los horarios, pero se manejará desde rectoría y coordinación y se responderá adecuadamente de pronto con un momento de dialogo al respecto
- Aprovechar mejor el espacio para organizar las propuestas de los docentes de la sede

De lo descrito anteriormente, se puede identificar que esta claro que las relaciones interpersonales son necesarias para un clima laboral excelente y que se hace necesario mejorar en la ENSDB desde el factor, fase o área de gestión Directiva tres elementos que hacen posible que se fortalezcan la interrelación de cada docente, estos son Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo.

Pero la reunión siguió su curso y se solicita entonces no dejarlas allí sino hacer un plan de trabajo que al final resulto siendo llamado plan de acción, donde se seleccionen las acciones escritas y concertadas y se programan acciones con actividades específicas para realizarlas. Se habla de un formato con ciertos detalles como: actividades, lugar, fecha, objetivo, seguimiento en fin para hacerlo de mejor manera se citará a una reunión la próxima semana.

En este momento entonces se elige y programa dicha reunión el día Miércoles en la tarde para la construcción del plan de acción.

Pero antes de finalizar se hace referencia a las acciones y ese deseo de organizar un plan de acción que se enmarca en el área de dirección y que al mirar su dinámica tiene por la manera como piden ser organizadas de acciones que se pueden agrupar dentro de las estrategias gerenciales conceptualizándola de esta manera:

Para Guerra (2013), las estrategias gerenciales del director, son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”, es decir, las estrategias gerenciales, deben estar basadas en orientaciones como la toma de decisiones, negociación, comunicación, logrando la integración del personal a fin de lograr la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

Por otro lado, de acuerdo con, Hernández y Rodríguez (2006), las estrategias gerenciales se refieren a: “Planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar objetivos y metas. Es la acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos y hacer que el futuro de la institución se comporte como se planeó. Cabe destacar, el gerente debe trabajar y planificar en base a los objetivos trazados, así podrán cumplir los proyectos orientados a la eficacia y eficiencia de su gestión”.

De acuerdo a lo anterior entonces se planea la próxima reunión y se invita para esta a la Profesora Directora de grupo de 2º. D, se llama a la docente, se le explica el texto y con ella programa lo siguiente:

1. Saludo Bienvenida por la Investigadora 1 (se reciben con música se sientan en el piso donde encuentran tarjetas con resumen de lo acordado por elemento en la reunión anterior. Se organizan en dos grupos según papelito recibido a la entrada, de esta manera se está trabajando la sugerencia que es necesario que estén integrados no unidos los mismos.
2. Presentación de retroalimentación y validación de la Bitácora 3. Por la directora de grupo de 2º. D
3. Trabajo en forma se explica lo que tienen en sus puestos luego se deja un espacio para llegar a acuerdos y por último se socializan ideas para dejar construido el plan

Siendo las 10:00 a.m. se dio por terminada la reunión.

Firma del Investigador

Firma del Investigador

Anexo 6 Bitácora No. 4

Construcción del plan de acción para mejorar las relaciones interpersonales.

Retroalimentación

BITACORA DE TRABAJO No. 4 VACIADO CONSTRUCCION DEL PLAN DE ACCION GRUPO FOCAL ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)		
Actividad: CONSTRUCCION DEL PLAN DE ACCION	Fecha de Ejecución ENERO 15 DE 2019	Observaciones:
Descripción de la Actividad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe a los maestros y se les indica el lugar donde se sentarán, pero antes se les ha entregado un papelito con un número que podía ser 1 o 2 para formar dos grupos el 1 y el 2. Se ubicarán en las alfombras del salón de lectura. En cada cojín encontraran el resumen de acciones que ellos propusieron la reunión anterior 2. Intervención de la directora de grupo de 2º. D quien hará el Feedback de la reunión anterior. 3. Organización del plan del formato y ubicación de las acciones en el mismo aportando sus ideas para la construcción del plan. 4. Socialización del trabajo 		
Objetivo de la Actividad: <ul style="list-style-type: none"> - Construir un plan de acción que responda a las estrategias gerenciales identificadas en el área de gestión Directiva 		
Tiempo de Duración: 2 Horas		
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 3		
Materiales utilizados en esta Actividad: Resultados de la reunión anterior, propuestas de acciones, hojas de block, bolígrafos		
Vaciado de la reunión lluvia de ideas		
<p>Siendo las 2:00 pm se inicia el encuentro con los docentes de 2º. Y 4º. Quienes se dirigen a la sala de lectura y son recibidas por las investigadoras Adis (1) y Dallys (2). En las alfombras se encontraban cinco cojines y debajo de este las acciones propuestas en la reunión anterior, los maestros de 4º.. Y 2º, se ubicaron en las alfombras y los grupos se fueron formando así:</p> <p>El grupo No. 1:</p> <p>Directores de grupo de 2º. D, 4º. A. 2º. C. 4º. C. 2º. E</p> <p>El grupo No. 2:</p> <p>Directores de grupo de 2º. A, 4º. D, 2º. B, 4º. A, 4º, E</p> <p>Luego de ubicarse la investigadora 1 da inicio y se desarrolla la reunión de la siguiente manera:</p>		

INVESTIGADORA 2: Buenas tardes compañeros, iniciamos en esta tarde ahí donde están sentados donde fueron buscando acomodo, encontraron pues un numerito o le hemos entregado un numerito, esos números dicen 1 y 2. Los 2 vamos a hacernos de este lado y los 1 de este lado. ¿Quién no tiene número? Es que aquí me sobro uno, debe ser el de la Directora de grupo de 2º. D. Bueno, entonces vamos a iniciar como se dijo tiempo atrás en la última reunión, vamos a iniciar la construcción del plan de acción para identificar precisamente la solución a la dificultad que se muestra en la evaluación institucional y algunos fallos que ustedes identificaron en reuniones anteriores, identificaron en la, en las encuestas,

Agradecemos en esta tarde, entonces para iniciar la colaboración de la compañera directora de grupo de 2º. D, que hará el recorderis o feedback de lo que trabajamos en la reunión anterior recordando además que se desempeñó relatora de esta.

Directora de grupo de 2º.D: Bueno seño, en la anterior sesión se tuvo la oportunidad de identificar desde las ideas del grupo focal, las acciones tendientes a mejorar las dificultades encontradas y a su vez se hizo la categorización de estas teniendo en cuenta los tres aspectos en los que está basado el proceso investigativo: el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo, ya se había en la sesión anterior se había definido el tema, se había ubicado sobre relaciones interpersonales y que fue evaluado a la luz de la guía 34 en esta se a partir de la participación de los sujetos participantes en la investigación, se decidió que si ya estaba el tema enfocado, se debería proponer estrategias que permitieran mejorar de pronto esas dificultades que se hallaron y que hubiese un clima mucho más agradable de mucha más armonía entre los sujetos participantes. A partir de las intervenciones de ellos, se propuso ubicar cada estrategia en el elemento que se desea mejor con eso. Se evidencia entonces el conocimiento de la guía 34 por parte de los docentes como fruto de un trabajo que se hecho con los a nivel institucional para autoevaluar los procesos, bueno, si tenemos en cuenta lo de los tres elementos, en el primer elemento de comunicación se abordó que las estrategias debían estar enfocadas hacia el conocerse asimismo y el conocer al otro y que estas se propusieron como charlas orientadas por especialistas en el tema, talleres basados en experiencias, integraciones de los diferentes grupos, y una actividad, se propuso incluso una actividad llamada quien soy yo.

En cuanto al aspecto de liderazgo el grupo reconoce al ser parte de una Normal nuestro papel es importante ya, y es intrínseco de nuestra labor porque somos formadores de maestros, eso hace que las estrategias estarían enfocadas más que todo a reconocer el valor, el valor, el dar estímulos institucionales a las buenas prácticas que se vienen dando para que ese líder sea reconocido por los demás. También se estableció o se propuso como estrategias que se diera un manual o se diseñara un manual de funciones o se establecieran criterios para fortalecer la estrategia del líder mensual que se viene dando en la sede eso como parte del reconocimiento a ese trabajo que se está llevando bien pero que se necesita fortalecer y establecer funciones para cada uno

En cuanto al trabajo en equipo se resalta de que la falta de espacios y de tiempo, de pronto es un factor que afecta enormemente ese trabajo en equipo pero que sin embargo estamos dispuestos a abrir ese espacio a la entrada y la salida de los estudiantes para establecer un medio de comunicación entre todos, establecer normas en común, hacer acuerdos para el funcionamiento de la sede, surgen ideas como la realización de charlas acerca del trabajo en equipo la apertura de un espacios semanal para reunión de docentes lo cual permitiría

articular mucho de los procesos que se dan en los grados que están en esta jornada pero que se tiene en cuenta que esa estrategia depende del campo, del área directiva porque implicaría un cambio de horario y hay que también que establecer diálogos con padres de flia, coordinadora, con todos los miembros de la comunidad para ir adaptándonos en el momento que se dé.

Bueno a partir de estas tres combinaciones, de estos tres elementos y estrategias que se propusieron se hace necesario que se haga una macro estrategia para que esa macro estrategia sea visualizada sea planeada, ejecutada, se haga un plan de seguimiento a esta. Se propuso que se realizara un plan de acción. Un plan de acción es una estrategia gerencial que permite, que todas esas ideas sean condensadas, resumidas a través de un formato que los mismos participantes del proceso de investigación hagan de sus propuestas como un plan de acción eso se, es lo que va a permitir que se oriente el personal hacia la consecución de una meta específica, si ya se orientó y se orienta se basa en la toma de decisiones, en el dialogo y muchos autores como Guerra, Córdova, hablan de esa necesidad de visualizar a través de un formato de un plan que todos sigamos, que todos conozcamos esas estrategias que propone el grupo como tal.

Investigadora 1: Bueno terminamos esta primera parte con las indicaciones que nos hizo la directora de grupo de 2º.D y dentro de los materiales que tenemos en nuestros sitios de encuentro, tenemos las acciones propuestas por ustedes, algunos conceptos que en la retroalimentación revaloramos y analizamos a la luz de lo que ustedes hicieron y lo que hicieron, hicimos no lo hicieron y luego encontramos esa manera de pronto según las sugerencias que ustedes hicieron de como se hace el plan de acción. La idea, entonces ahora es que se reúna grupo 1, de este lado, grupo 2 de este lado y empecemos a mirar cual seria el esquema y ubicar de pronto esas acciones con las actividades y demás para poder entonces socializarlo al finalizar de este momento.

Investigadora 2: Teniendo en cuenta que el trabajo que han realizado en cada grupo ha generado pues, un conversatorio rico en ideas, y como la primera parte que se debería trabajar es el formato del plan de acción entonces vamos a escuchar en este momento cuales son esas ideas que tienen para la elaboración del formato del plan de acción. ¿Entonces escuchamos al grupo número 1, quién va a tomar la palabra? La directora de grupo de 2º. C

Directora de grupo 2º.C: Bueno, lo que nosotros sugerimos es incluir el propósito, el propósito que no teníamos acá, lo teníamos escritos como logro, pero mas que logro es un propósito que se quiere lograr mediante esa actividad. Además, en evaluación de resultados al final luego de seguimiento, sugerimos que se haga mediante indicadores, indicadores que puedan medir la efectividad o la eficacia del proceso como tal, porque estábamos hablábamos en el grupo que no vamos a medir el resultado sino el proceso, entonces lo podemos hacer a través de indicadores.

Investigadora 1: Y ¿cuáles son esos aspectos que ustedes tienen en el formato?

Directora de grupo 2º.C: Bueno iniciamos con el elemento de la comunicación, sugerimos una actividad que hemos llamado reencontrándonos, es una integración. Los elementos son actividades, tiempo, lugar, recursos, propósitos y evaluación de resultados con una subcategoría de indicadores

Investigadora 1: Y en la primera parte sería...? ¿Elementos? ¿Los elementos que vamos a trabajar?

Directora de grupo 2º.C: Si los elementos de los que hemos venido hablando comunicación, rancajo en equipo, liderazgo.

Investigadora 2: ¿Hay alguna otra idea de parte de lo compañeros del grupo No. 2? o ¿están de acuerdo con lo que las compañeras han dicho?

Directora de grupo 2º. A, Si estamos en consenso y de acuerdo con lo que las compañeras del grupo No. 1 ha expuesto tenemos también los indicadores para medir el proceso y unas actividades.

Investigadora 2: Entonces vamos a pasar a este lado el cuadrito que tienen ustedes en borrador para que ellos tomen apuntes de los aspectos que ustedes que van a tener en cuenta, que ustedes proponen y ellos también están de acuerdo acoger, listo.

Finalizado el tiempo de trabajo por grupos el grupo No. 1 y el grupo No. 2, escuchamos la socialización del grupo No. 1 quien esta, ya hizo su plan su sugerencia del plan de acción y el avance que tiene el grupo No. 2. escuchamos pues a la profesora directora de grupo de 2º, C quien va a tomar la vocería del grupo.

Directora de grupo 2º.C: Bueno los elementos que tomamos fueron comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Clasificamos la tabla de la siguiente manera, la primera columna de elementos, la segunda actividades, tercera tiempo, cuarto lugar, quinto recursos sexto propósitos y por último la evaluación y seguimiento.

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
COMUNICACIÓN						
LIDERAZGO						
TRABAJO EN EQUIPO						

En comunicación la propuesta que tenemos es hacer una integración, que hemos denominado reencontrándonos, que consiste en hacer una salida tres veces al año, la propuesta es durante las semanas institucionales en las que en un lugar externo y en un ambiente natural, se haga como una convivencia entre docentes en los que haya actividades que involucremos toda la parte socioafectiva y no solo lo académico, porque muchas veces compartimos día a día, pero no los conocemos. Recursos, transporte, recursos físicos, alimenticios y recursos humanos. El propósito es fortalecer las relaciones interpersonales del equipo docentes propiciando espacios para compartir, conocernos.

Tomar como punto de referencia la evaluación de desempeño anual, en este sentido no solamente incluir aspectos como el académico que no se premie ni se exalte por resultados externos, sino que haya también una premiación también al componente comunitario, al liderazgo, relaciones interpersonales y demás criterios que surjan en el camino compartiendo las opiniones de todos. La evaluación sería la satisfacción en los docentes por los estímulos recibidos y esto lo mediríamos a través de la realización de encuestas además del impacto que causa entre los docentes.

El trabajo en equipo donde se proponen dinámicas grupales de integración, el tiempo es semanal, lugar sede 3, recursos físicos tecnológicos y humanos. El propósito es identificar cualidades, habilidades que acrecienten talentos del trabajo en equipo humano o sea la idea es reconocer que puedo yo ofrecer al equipo para crecer cada vez más. La evaluación sería un acta con una encuesta de satisfacción.

Investigadora 1 Escuchamos entonces el avance del grupo 2 que nos va abordar el elemento que trabajó, que fue el elemento de comunicación

Directora de grupo 2o. A: Bueno establecimos los elementos para el plan de acción los elementos serían comunicación liderazgo y trabajo en equipo y abordamos el elemento de **comunicación**, en cuanto a las actividades unas **charlas orientadas por psicólogos** y que les colocamos como un título, más allá del dialogo. Estas charlas serían mensual en la sede 3 en sala de lectura contando con los siguientes recursos físicos que serían video beam, computador, material de lectura. Recursos humanos todo el personal docente y como propósito tenemos que es favorecer la buena comunicación, el liderazgo el trabajo en equipo de la ENSDB.

Otra actividad la titulamos **juntos y revueltos** que es realizar esa integración y que no nos separemos y que nos vallamos conociendo más y fortaleciéndonos. Para eso requeriríamos de periódicos, música, implementos deportivos una merienda y como propósito u objetivo sería propiciar espacios para compartir y relacionarnos

Tenemos otra actividad **usted no sabe quién soy yo** que requeriría cartulinas marcadoras, cinta pegante y reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias de igual forma una actividad que se titula quien soy yo donde colocamos cosas jocosas del otro, apodos o sobre nombres, mi seudónimo menos conocido, en que estoy pensando en este momento, virtudes, cualidades, aspectos a mejorar que pensamos en realidad y en fin otros aspectos.

En liderazgo, se destaca, los excelentes procesos de los maestros se premian con la actividad llamada Premios a la Excelencia Normalista que tiene como fin la premiación de las buenas prácticas, se desarrollara en la audiovisuales de la ENSDB el propósito trazado fue asumir la responsabilidad de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela, en cuanto al control y evaluación seguimiento se realizara teniendo en cuenta los estímulos entregados a los maestros.

Otra actividad planeada fue Institucionalizar el evento “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras”, que tiene como propósito, Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral. La evaluación y el seguimiento tendrá en cuenta: la institucionalización y socialización de las buenas prácticas pedagógicas, fomentando la innovación valoración de las mismas y su aprovechamiento en las mejoras de la calidad educativa.

Director de grupo de 4º. E: En esta actividad se podrá Reunir a los docentes que muestren interés por compartir sus experiencias investigativas en el aula, porque en la normal cada evento es parte del eje transversal de investigación que nos debe llevar a reflexionar en el quehacer, para aprender todos y enriquecer lo que hacemos esta actividad debería hacerse cada semestre.

Directora de grupo de 2º.A: Así es, al tiempo que se valora lo que se hace se está conociendo a fondo proyectos de aula y se está haciendo seguimiento a los procesos investigativos sin presión y de manera tranquila.

Continuando con nuestro aporte en el elemento de Trabajo en Equipo proponemos la actividad El cine nos une a todos lo que se haría aquí es proyectar películas de la actualidad que enriquezcan el quehacer o que hagan reflexionar sobre el mismo. El Propósito es Promover con cine foros de reflexión pedagógicas a través del trabajo en equipo. El seguimiento o evaluación se realizará con la apertura de los espacios para cine foros y mesas de trabajo

Otra actividad y para terminar nuestro aporte en este elemento, es **Mentes, corazones y manos unidas con propósitos**, que consistirá en una charla compartida por docentes psicóloga de la sede 3, el objetivo para esta actividad es: 1. Reconocer lo que es el trabajo en equipo como una estrategia, ventajas y desventajas. 2. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB. Para evaluar los resultados se tendrá en cuenta la identificación de los que es trabajo en equipo como medio de sensibilización y se realizaran entrevistas abiertas para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB.

Esas son las actividades que proponemos además diferimos del grupo 1 en cuanto a que creemos que la última casilla del plan debería llamarse evaluación de resultados y no evaluación y seguimiento porque en un plan de acción de un año lo que se espera es un resultado para replantear nuevas acciones y según el modelo de la institución el dialogo permanente da para establecer un control casi que periódicamente sin embargo, eso esta sujeto a lo que piensen las investigadoras y ahora ustedes

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION DE RESULTADOS
COMUNICACIÓN	Más allá del diálogo (Charlas orientadas por psicología)	Cada seis meses	Sala de lectura sede 3	-Video Beam. - Computador. -Material de lectura	Favorecer la buena comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo entre los docentes de la ENSDB	Encuesta escrita individualizada, para medir avances en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Juntos y revueltos (Realizar integración que integre no que separe)	En semana de Desarrollo institucional	Cancha de la sede 3	-Periódicos Música Implementos deportivos Merienda para compartir	Propiciar espacios para compartir y relacionarnos	Apertura de diversos espacios para el fomento de la comunicación e interacción.
	¿Usted no sabe quién soy yo?	Por meses	Sala de lectura	Cartulina Marcadores Cinta pegante Material fotocopiado	Reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias.	Participaciones acerca de experiencias y vivencias por parte de los maestros sujetos de investigación

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
LIDERAZGO	Institucionalizar la distinción	Una vez por mes	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador.	Asumir la responsabilidad	Entrega de estímulos

	<i>“X” en reconocimiento a la labor pedagógica e investigativa que desarrollan los maestros.</i>			Distinción.	de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela.	(menciones de honor, recordatorios, entre otros) a docentes reconociendo su labor.
	<i>Institucionalizar evento “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras”</i>	Una vez al año	Auditorio ENSDB	Vídeo Beam. Computador. Material necesitado por los expositores.	Reunir a los docentes que se muestren interesados en compartir su experiencia y conocimiento respecto de sus prácticas exitosas en el ámbito educativo. Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral.	Institucionalización y socialización de las buenas prácticas pedagógicas, fomentando la innovación valoración de las mismas y su aprovechamiento en las mejoras de la calidad educativa.

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO	<i>El cine nos une a todos</i> (Proyección de películas con reflexiones pedagógicas)	Una vez por periodo en lo posible	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador . Película Palomitas de maíz Refresco	Promover con cine foros de reflexiones pedagógicas, el trabajo en equipo.	Apertura de diversos espacios para cine foros, y mesas de trabajo en equipo, con miras a reflexiones pedagógicas sobre el quehacer docente.
	<i>Mentes, corazones y manos unidas con propósito.</i> (charla impartida por docente psicóloga, de la sede 3)	Una vez en desarrollo institucional al inicio de l año	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador . Sillas	Reconocer lo que es el trabajo en equipo, que no es trabajo en equipo, estrategias para trabajar en equipo, ventajas y características. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB	Identificación de lo que es el trabajo en equipo como medio de sensibilización. Entrevistas abiertas con maestros para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB

Directora de grupo de 4º. C: De acuerdo pero no se puede hacer solo evaluación y mirar resultados para quedarnos allí es necesario hacer un seguimiento para que las actividades sean retroalimentadas y para que se logre esto se le debe hacer seguimiento al proceso por eso se constituyen según lo que decía nuestra compañera Directora de grupo de 2º. D en unas estrategias gerenciales donde no solo se mira el resultado sino el proceso para garantizar la calidad de lo que se hace.

Investigadora 2: Vale la pena que este ejercicio sea parte de nuestra vida y al establecer criterios de evaluación dentro de los mismos se da implícito el seguimiento luego es válida la observación. Vamos a someterlo a votación. Para eso levanten la mano quienes piensan que debe ser evaluación y resultados (levantan la mano 4) y quien dice que debe incluirse el seguimiento (6 levantan la mano).

Bien quedaría entonces Elementos, Actividades, Tiempo, Lugar, Recursos, Propósitos y Evaluación y seguimiento.

Se finaliza la reunión concretando aspectos del formato para el plan de acción final organizado por el grupo focal.

Siendo las 4:00 p.m se da por terminada la reunión quedando en que nos encontraríamos con las profesoras de 2º. A y 4º. D para la retroalimentación de la presente, pues ellas se desempeñaron como relatoras de este

Recomendaciones: <ul style="list-style-type: none">- Realizar la socialización del plan acordado por las investigadoras y las relatoras de quienes hicieron las veces de relatoras en este momento		
<hr/> Firma del Investigador	<hr/> Firma del Investigador	<hr/> Equipo de Docentes

RETROALIMENTACION DE LA BITACORA DE TRABAJO No. 4 Construcción del Plan de Acción ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA (ENSDB)						
Objetivo: Realizar la retroalimentación de la reunión donde se construyó el plan de acción en compañía del grupo focal.						
Fecha: ENERO 19 DE 2019				Hora: 8:00 a.m.		
Lugar donde se realizó la Actividad: Escuela Normal Superior del Distrito de Barranquilla. Sede 1						
Materiales utilizados en esta Actividad: Vaciado de audio, apuntes de maestros.						
Retroalimentación						
En sede 1 siendo las 8:00 a.m. del día de Enero de 2019, se reúnen las investigadoras Adis Miranda (investigadora 1) y Dallys Argote (investigadora 2) con las docentes directoras de						
ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
COMUNICACION	Integración de docentes llamada "Reencontrándonos"	3 veces al año	Externo – Ambiente natural	-Transporte -Recursos físicos y alimentación -Recursos humanos: Docentes	Fortalecer las relaciones interpersonales del equipo docente, propiciando el desarrollo de habilidades socioafectivas	Cumplimiento de tareas asignadas en la integración
LIDERAZGO	Premios a la excelencia Normalista (Exaltación de las buenas prácticas)	Anual	Sede 1	-Económicos -Humanos Pedagógicos	Crear estímulos institucionales con criterios definido por el grupo (se propone tomar como referencia la evaluación de desempeño anual)	Satisfacción de los docentes por estímulos recibidos a través de la realización de una encuesta
TRABAJO EN EQUIPO	Dinámicas grupales de integración	Semanal	Sede 3	-Físicos -Tecnológico - Humanos	Identificar cualidades y habilidades que acreciente talentos del equipo humano	-Actas de cada actividad -Encuesta de satisfacción
<p>grupo de 2º. A y 4º. D para realizar el feedback de la reunión donde se construye el plan de acción que permitirá trabajar los tres elementos que identifican el área a trabajar para alcanzar unas mejores relaciones interpersonales.</p> <p>En la reunión se hace memoria de la lluvia de ideas y por parte de la directora de grupo de 2º. D donde se logró concretar que se trabajaría un plan de acción conceptualizado como una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un</p>						

objetivo. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones.

El plan de acción tendría un formato que ubicarían teniendo en cuenta inicialmente cada elemento: Comunicación, Liderazgo y Trabajo en equipo que responden al área directiva de la guía 34 y al proceso administrativo que Córdoba presenta o conceptualiza.

La directora de grupo de 2º. D hace énfasis en la lluvia de ideas mencionando las propuestas y ubicando en cada elemento es así como se propone conferencias sobre trabajo en equipo, integraciones y recuerda la importancia de lograr aplicar las estrategias gerenciales en una escuela, pero en el caso es mucho mas importante recordando que el fin de las normales es formar maestros.

Los maestros son ubicados en dos grupos cada uno de a 5 docentes frente al lugar donde se sienta cada uno encuentran un documento con las acciones propuestas por ellos mismos que en resumen son:

COMUNICACIÓN:

- Conocer al otro y comprenderlo
- Charlas orientadas por psicóloga
- Talleres basados con experiencias
- Realizar Integración que integra no que separe. Según algunas profesoras que hablaron se refieren a la verdadera integración es dejar el compañero de todos los días y compartir con el otro para conocerle y enriquecerse.
- Actividad quien soy yo. Para otra una docente una actividad llamada: “¿usted sabe quién soy yo?”.

LIDERAZGO:

- Creación de estímulos institucionales con criterios elegidos por el grupo - Mostrar liderazgo en los procesos de investigación de tal manera que según se entendió se haga un reconocimiento de lo que el otro está haciendo, es decir buenas practicas
- La asignación del líder por mes debería tener criterios definidos o funciones ya existía el líder por mes, pero según la inquietud de los docentes es asignarles unas funciones específicas para que sepa que es lo que tiene que hacer.

EI TRABAJO EN EQUIPO:

- Realización de una charla acerca del trabajo en equipo
- Apertura de espacios para reunirse toda una hora cada semana, que estamos analizando porque realmente es bastante difícil por la asistencia de los estudiantes a clases y el manejo de los horarios, pero se manejará desde rectoría y coordinación y se responderá adecuadamente de pronto con un momento de dialogo al respecto.
- Aprovechar mejor el espacio para organizar las propuestas de los docentes de la sede

Centrada en estos tres aspectos se hace la indicación sobre el trabajo a realizar en este momento que es la construcción del plan de acción para mejorar esas dificultades de relaciones interpersonales que son conceptualizada por Hargraaves (2000), como competencias interpersonales que se pueden definir como las interacciones diarias que permite a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares. En el campo educativo el aprovechamiento de las potencialidades que posee el factor humano depende de las decisiones que se adopten haciendo uso de las comunicaciones como medio eficaz para el establecimiento de las relaciones sanas y productivas.

Ahora bien para Murillo (2001), las relaciones interpersonales o competencias interpersonales son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias. Puede decirse que para lograr establecer este tipo de relaciones de manera satisfactoria es indispensable la comunicación.

Basados en este concepto se puede identificar una vez mas que el trabajo que se viene haciendo es un trabajo que lleva a la mejora en esta competencia tomando como base los elementos de la gestión o proceso directivo.

Por las razones anteriores son de gran valor los elementos Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo que en cierto momento se convierten en estrategias para superar la dificultad en las relaciones interpersonales afectados por ellos mismos.

La profesora **directora de grupo de 2º. A** expresa que fue muy interesante la conceptualización del plan de acción y estrategias gerenciales “a través de estas le dimos mas sentido al trabajo que realizamos al tiempo que comprendíamos que cada una ameritaba ser llevada a la praxis más adelante”, además opino que en cierta manera esas acciones habían dado oportunidad de dialogo, trabajo en equipo con otras compañeras y demás.

La **Investigadora 1**, acoge la sugerencia y ubica el objetivo de la reunión comentando que se presentaron dos formatos para la elaboración del plan de acción con una sola diferencia en la ultima casilla donde un grupo aporó llamarla evaluación y seguimiento y el otro solo evaluación de resultados. Al final se voto por evaluación y seguimiento en los que sin duda se verían resultados y se podría retroalimentar para mejorar. Queda así:

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
COMUNICACIÓN						
LIDERAZGO						
TRABAJO EN EQUIPO						

La **Directora de grupo de 2º. A**, recuerda que se tienen dos planes y que es necesario unificar se trae a colación el trabajo del grupo 1 en el cual se puede apreciar mucha creatividad pero sugirieron una sola actividad por elemento por eso dice: “habría que mirar que tanta coincidencia hay entre uno y otro o se unen simplemente”

Investigadora 2 dice: retomemos los dos cuadros analizamos y se decide pero antes recordemos que se trata de mediar el proceso de relaciones interpersonales por unas estrategias y que casi en su mayoría las propuestas tienen esa connotación, se permite

conceptualizar estrategias desde la dirección que serían entonces estrategias gerenciales es Para Guerra (2013), las estrategias gerenciales del director, son un “conjunto de acciones o guías para orientar al personal que es lo que deben hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados, por la institución”, es decir, las estrategias gerenciales, deben estar basadas en orientaciones como la toma de decisiones, negociación, comunicación, logrando la integración del personal a fin de lograr la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

Como vemos va muy de acuerdo a lo que se dialogó en la reunión miremos entonces el primer cuadro:

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
COMUNICACION	Integración de docentes llamada “Reencontrándonos”	3 veces al año	Externo – Ambiente natural	-Transporte -Recursos físicos y alimentación -Recursos humanos: Docentes	Fortalecer las relaciones interpersonales del equipo docente, propiciando el desarrollo de habilidades socioafectivas	Cumplimiento de tareas asignadas en la integración
LIDERAZGO	Premios a la excelencia Normalista (Exaltación de las buenas prácticas)	Anual	Sede 1	-Económicos -Humanos Pedagógicos	Crear estímulos institucionales con criterios definido por el grupo (se propone tomar como referencia la evaluación de desempeño anual)	Satisfacción de los docentes por estímulos recibidos a través de la realización de una encuesta
TRABAJO EN EQUIPO	Dinámicas grupales de integración	Semanal	Sede 3	-Físicos -Tecnológico - Humanos	Identificar cualidades y habilidades que acrecienta talentos del equipo humano	-Actas de cada actividad -Encuesta de satisfacción

Y viendo el del segundo grupo hay una coincidencia en los tres elementos y una diferencia en los propuestos en el primero veamos

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION y SEGUIMIENTO
COMUNICACIÓN	Más allá del dialogo (Charlas orientadas por psicología)	Cada seis meses	Sala de lectura sede 3	-Video Beam. - Computador. -Material de lectura	Favorecer la buena comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo entre los docentes de la ENSDB	Encuesta escrita individualizada, para medir avances en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Juntos y revueltos (Realizar integración que integre no que separe)	En semana de Desarrollo institucional	Cancha de la sede 3	-Periódicos Música Implementos deportivos Merienda para compartir	Propiciar espacios para compartir y relacionarnos	Apertura de diversos espacios para el fomento de la comunicación e interacción.
	¿Usted no sabe quién soy yo?	Por meses	Sala de lectura	Cartulina Marcadores	Reconocer al otro a través de sus	Participaciones acerca de experiencias y

				Cinta pegante Material fotocopiado	experiencias y vivencias.	vivencias por parte de los maestros sujetos de investigación
--	--	--	--	---	------------------------------	---

En el elemento de comunicación coinciden en la integración, hace falta la integración de docentes como debe ser.

La profesora de 4º. D dice que en este aspecto se ha trabajado en la dinámica de estos días donde no se ha trabajado por grados sino revueltos con los de segundo en un futuro se podría con los otros grados que están en la mañana.

La investigadora 1, dice que a ella le parece importante las tres acciones porque recuerden que uno de los aspectos que propusieron en la lluvia de ideas fue conocerse y la necesidad de charlas entonces propongo que se queden las tres que serían la relacionada con las charlas, la integración y la de conocimiento del otro.

Directora de grupo 2º. A aprueba y dice las acciones propuestas son valiosas todas así que en este elemento estoy de acuerdo.

La investigadora 2 igual acepta con la directora de grupo de 4º. Día sugerencia se procede a armar el elemento de comunicación.

No sin antes que la investigadora 2 recordar que Cordova al hablar de los elementos del proceso administrativo expresa claramente que a nivel de **comunicación** es urgente que se trabaje en el conocimiento de sí mismo y del otro para poder llegar a unas relaciones interpersonales apropiadas esto por supuesto ayudará vivir un clima laboral excelente o por lo menos bueno donde se pueda llegar a acuerdos y consensos a tiempo y valiosos

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION DE RESULTADOS
COMUNICACIÓN	Más allá del diálogo (Charlas orientadas por psicología)	Cada seis meses	Sala de lectura sede 3	-Video Beam. - Computador. -Material de lectura	Favorecer la buena comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo entre los docentes de la ENSDB	Encuesta escrita individualizada, para medir avances en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Juntos y revueltos (Realizar integración que integre no que separe)	En semana de Desarrollo institucional	Cancha de la sede 3	-Periódicos Música Implementos deportivos Merienda para compartir	Propiciar espacios para compartir y relacionarnos	Apertura de diversos espacios para el fomento de la comunicación e interacción.
	¿Usted no sabe quién soy yo?	Por meses	Sala de lectura	Cartulina Marcadores Cinta pegante Material fotocopiado	Reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias.	Participaciones acerca de experiencias y vivencias por parte de los maestros sujetos de investigación

En cuanto al elemento de liderazgo analiza la profesora **directora de grupo de 4º. D** existe una coincidencia con la petición del reconocimiento a los docentes en un grupo se llama premios a la excelencia en otra distinción y dejan abierto para escoger el nombre de la distinción a los docentes perfectamente se pueden unir.

Investigadora 1, recuerda que estas acciones se están de acuerdo con lo que se debe trabajar desde la teoría pensando entonces en las conceptualizaciones existentes en la ENSDB no se

carece de líder porque al formar maestros obviamente sus maestros son líderes de los procesos y están concientizados falta de pronto según lo analizado es valorar esas habilidades por eso trae a colación estos conceptos:

Koontz y otros (2014), expone que la dirección se apoya en **el liderazgo** del gerente, entendido como “el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupos”.

Por otro lado, se relaciona el liderazgo con el concepto de líder y tomamos para esto a:

Pascual, (2013), que expone: “**el líder** debe hacer del proceso del conocimiento un instrumento de promoción del género humano, nunca de la discriminación y el egoísmo. El líder tiene que ser un portador de esperanzas, nunca de desencantos”.

Según lo antes expuesto, se puede deducir que el liderazgo es una habilidad y facilidad que posee y desarrolla una persona para orientar y guiar a un grupo al logro de metas con entusiasmo y en forma efectiva. En educación, el personal directivo debe ser el líder de la organización para poder aplicar estrategias que orienten y guíen al personal de la institución, logrando los cambios que en ella se gesten, para llegar al logro de sus objetivos

Finalizada la intervención **la investigadora 2** concluye concretando el elemento de liderazgo, pero para hacerlo recuerda que hay que buscar el nombre de la distinción

La Directora de grupo de 4º. D dice que como se une Premios de excelencia y la sugerencia de la distinción quedaría el fin de la acción exaltación de las buenas prácticas y se puede llamar excelencia normalista.

La investigadora 2 no le parece porque es el premio que se le otorga los maestros en formación cuando terminan a lo que los demás dicen que de acuerdo que se busque otro nombre

La Directora de grupo de 2º. A expresa maestro de maestros premio a la excelencia, ¿les parece adecuado? Y todas dicen sí.

Investigadora 1, dice que todos modos como hay que socializar se pregunta.

Investigadora 2 vuelve a invitar a la conclusión del plan de acción en el elemento de liderazgo Quedando así: la actividad sería institucionalizar la distinción “Maestros de maestros”, premio a la Excelencia Normalista y se acogen los dos objetivos propuestos por cada grupo de trabajo

En el plan aparecerá así:

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
LIDERAZGO	Institucionalizar la distinción “Maestro de maestros” premio a la excelencia Normalista reconocimiento a la labor pedagógica e investigativa que desarrollan los maestros.	Una vez por mes	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Distinción.	<p>Crear estímulos institucionales con criterios definidos por el equipo (Se propone tomar como lo referencia la evaluación de desempeño anual aun sin los maestros pertenecer</p> <p>Asumir la responsabilidad de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela.</p>	Entrega de estímulos (menciones de honor, recordatorios, entre otros) a docentes reconociendo su labor.
	Institucionalizar evento “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras”	Una vez al año	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Material necesitado por los expositores.	<p>Reunir a los docentes que se muestren interesados en compartir su experiencia y conocimiento respecto de sus prácticas exitosas en el ámbito educativo.</p> <p>Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral.</p>	Institucionalización y socialización de las buenas prácticas pedagógicas, fomentando la innovación valoración de las mismas y su aprovechamiento en las mejoras de la calidad educativa.

La investigadora 1 expresa que estas acciones están interesantes y que son muy valiosas y enseguida introduce el tercer elemento que es **trabajo en equipo** antes de continuar recuerda para el trabajo en equipo Fernández (2015) es la capacidad para el trabajo en grupo “es la habilidad para colaborar profesionalmente con un grupo de compañeros, para alcanzar una meta común por encima de las metas individuales”. De la misma forma, Alles (2013) concuerda cuando comenta que la capacidad para el trabajo en equipo “implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos”.

Ahora bien, Bonals (2007) señala que el trabajo en equipo es “la mayor capacidad para priorizar acertadamente las tareas, lo que debe mejorar la disponibilidad de tiempo y la capacidad para el trabajo en equipo”. Por lo tanto, esas capacidades estarían inmersas en cada miembro que lo componen la organización educativa, pues, es el desempeño potencial del cual depende cada uno.

Se analiza la primera propuesta y en ella se habla de una integración que se ubicó en el elemento de comunicación por eso la profesora de 2º, A dice que se podrían dejar las dos propuestas por el grupo 2, las tres profesoras reunidas deciden que quede así:

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO	<i>El cine nos une a todos</i> (Proyección de películas con reflexiones pedagógicas)	Una vez por periodo en lo posible	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Película Palomitas de maíz Refresco	Promover con cine foros de reflexiones pedagógicas, el trabajo en equipo.	Apertura de diversos espacios para cine foros, y mesas de trabajo en equipo, con miras a reflexiones pedagógicas sobre el quehacer docente.
	<i>Mentes, corazones y manos unidas con propósito.</i> (charla impartida por docente psicóloga, de la sede 3)	Una vez en desarrollo institucional al inicio de l año	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Sillas	Reconocer lo que es el trabajo en equipo, que no es trabajo en equipo, estrategias para trabajar en equipo, ventajas y características. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB	Identificación de lo que es el trabajo en equipo como medio de sensibilización. Entrevistas abiertas con maestros para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB

La profesora de 2º. A recuerda que en el ambiente quedó la propuesta de redactar unos criterios que ayudaran a comprender las funciones de los líderes del mes que es parte de la dinámica de trabajo de la coordinación y sugiere a las investigadoras que se pueda de pronto no incluir en este plan pero si que se tenga en cuenta.

Siendo las 10:00 a.m. se dio por terminada la reunión de retroalimentación.

Agradeciendo la labor de las docentes y acordando la manera con o se realizará la socialización a través de la publicación en cartelera del mismo y entrega de este a cada docente.

Firma del Investigador

Firma del Investigador

Anexo 7**Plan de acción**

Objetivo del Plan de acción: Dar a conocer estrategias gerenciales en el marco de la dirección fundamentados en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales

Justificación del plan de acción:

Un plan de acción es una estrategia gerencial que permite, que todas las ideas sean condensadas en un formato, permite que orienta al personal hacia la consecución de una meta específica; tiene sus bases en la toma de decisiones y en el dialogo. Algunos autores como Guerra y Córdova hablan de la necesidad de visualizar a través de un formato del plan que se quiere seguir, de tal manera que todos los involucrados conozcan las estrategias propuestas por el grupo. Desde este punto de vista y pensando en dar solución a las dificultades presentadas en las relaciones interpersonales se propone esta estructura.

En ella se puede evidenciar el trabajo en los tres elementos del área o fase del proceso administrativo llamado Dirección, se apunta a mejorar las relaciones interpersonales haciendo de la dinámica diaria una reflexión en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION DE RESULTADOS
COMUNICACIÓN	Más allá del diálogo (Charlas orientadas por psicología)	Cada seis meses	Sala de lectura sede 3	-Video Beam. - Computador. -Material de lectura	Favorecer la buena comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo entre los docentes de la ENSDB	Encuesta escrita individualizada, para medir avances en los elementos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
	Juntos y revueltos (Realizar integración que integre no que separe)	En semana de Desarrollo institucional	Cancha de la sede 3	-Periódicos Música Implementos deportivos Merienda para compartir	Propiciar espacios para compartir y relacionarnos	Apertura de diversos espacios para el fomento de la comunicación e interacción.
	¿Usted no sabe quién soy yo?	Por meses	Sala de lectura	Cartulina Marcadores Cinta pegante Material fotocopiado	Reconocer al otro a través de sus experiencias y vivencias.	Participaciones acerca de experiencias y vivencias por parte de los maestros sujetos de investigación

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
LIDERAZGO	<i>Institucionalizar la distinción “Maestro de maestros” premio a la excelencia Normalista reconocimiento a la labor pedagógica e investigativa que desarrollan los maestros.</i>	Una vez por mes	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Distinción.	<p>Crear estímulos institucionales con criterios definidos por el equipo (Se propone tomar como lo referencia la evaluación de desempeño anual aun sin los maestros pertenecer</p> <p>Asumir la responsabilidad de estimular y valorar la profesión docente, destacando el papel protagónico que desarrollan los maestros en nuestra Escuela.</p>	Entrega de estímulos (menciones de honor, recordatorios, entre otros) a docentes reconociendo su labor.
	<i>Institucionalizar evento “Encuentro de innovación, investigación y buenas prácticas educativas innovadoras”</i>	Una vez al año	Auditorio ENSDB	Video Beam. Computador. Material necesitado por los expositores.	<p>Reunir a los docentes que se muestren interesados en compartir su experiencia y conocimiento respecto de sus prácticas exitosas en el ámbito educativo.</p> <p>Promover el diálogo y la reflexión entre los docentes que permita orientar significativamente el ejercicio profesional y compartir las claves del éxito laboral.</p>	

ELEMENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	PROPOSITOS	EVALUACION Y SEGUIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO	<i>El cine nos une a todos</i> (Proyección de películas con reflexiones pedagógicas)	Una vez por periodo en lo posible	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Película Palomitas de maíz Refresco	Promover con cine foros de reflexiones pedagógicas, el trabajo en equipo.	Apertura de diversos espacios para cine foros, y mesas de trabajo en equipo, con miras a reflexiones pedagógicas sobre el quehacer docente.
	<i>Mentes, corazones y manos unidas con propósito.</i> (charla impartida por docente psicóloga, de la sede 3)	Una vez en desarrollo institucional al inicio de l año	Sala de lectura sede 3	Video Beam. Computador. Sillas	Reconocer lo que es el trabajo en equipo, que no es trabajo en equipo, estrategias para trabajar en equipo, ventajas y características. Potencializar una cultura de trabajo en equipo en los maestros de la ENSDB	Identificación de lo que es el trabajo en equipo como medio de sensibilización. Entrevistas abiertas con maestros para evidenciar avances del trabajo en equipo en la ENSDB

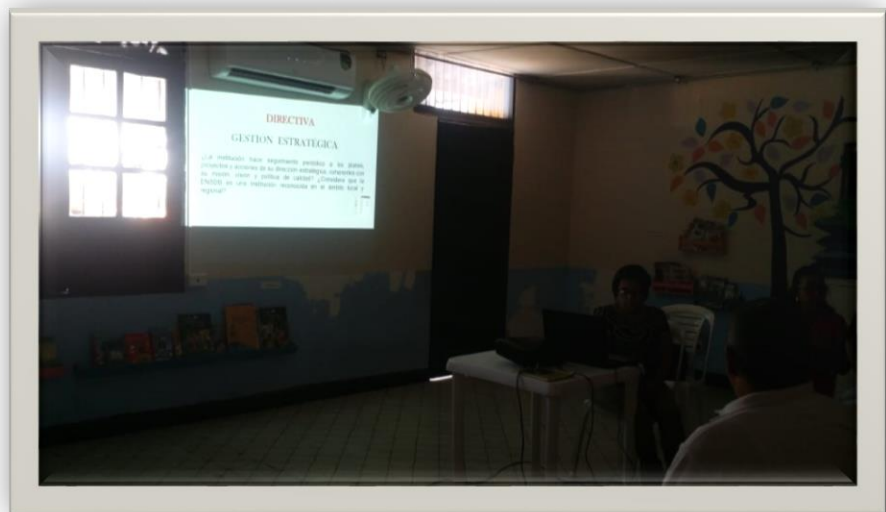
Anexo 8

Registro Fotográficos

SOCIALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2017



(Socialización de Auto - Evaluación Institucional 2017. Junio 25 de 2018)



(Socialización de Auto - Evaluación Institucional 2017. Junio 25 de 2018)

TARDE DE MERIENDA – APLICACIÓN Y SOCIALIZACION DE RESULTADO DE ENCUESTAS



(Tarde de merienda – Aplicación y socialización de encuestas Julio 19 de 2018)

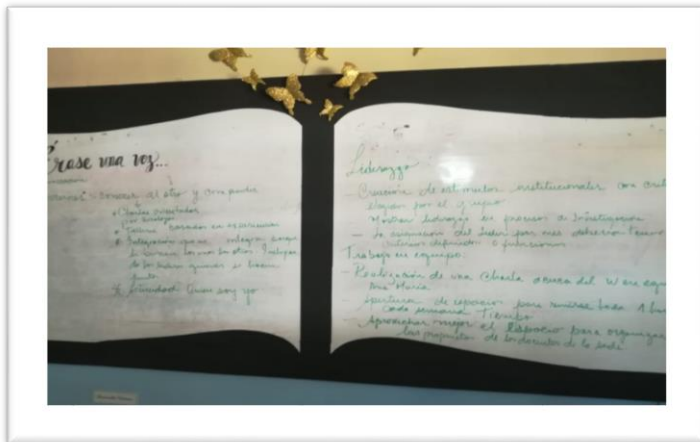
LLUVIA DE IDEAS



(Lluvia de ideas investigadora explica dinámica. Octubre 22 de 2018)



(Maestras de 2º y 4º. Trabajo en pareja para la lluvia de ideas. Octubre 22 de 2018).



(Apuntes en la lluvia de ideas. Octubre 22 de 2018)



(Maestras de 2º. Y 4º. Preparando ideas para la lluvia. Octubre 22 de 2018)

CONSTRUCCION DEL PLAN DE ACCION



(DOS GRUPOS CONSTRUYEN EL PLAN DE ACCION ENERO 15)



SOCIALIZACION DEL PLAN DE ACCION



(Socialización del plan de acción Marzo 6 de 2019)



(Maestros sede 3. En la socialización del plan de acción. Marzo 6 de 2019)